NGUYỄN HỮU THỤ (Chủ biên)

GIÁO TRÌNH

TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH
TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
KHOA TÂM LÝ HỌC

NGUYỄN HỮU THỤ (Chủ biên)

GIÁO TRÌNH
TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

Chủ biên: NGUYỄN HỮU THỤ

Nhóm biên soạn:

Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ
Nguyễn Hữu Thụ

Chương 2: HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ
Nguyễn Quang Uẩn

Chương 3: CHỦ THỂ CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ
Phạm Thành Nghị

Chương 4: CÁ NHÂN VÀ NHÓM VỚI TƯ CÁCH LÀ KHÁCH THỂ QUẢN LÝ
Nguyễn Hữu Thụ

Chương 5: GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ
Lê Thị Minh Loan

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

Tâm lý học quản lý là một khoa học phát triển dựa trên nền tảng của hai ngành khoa học là tâm lý học xã hội và các khoa học quản lý. Trong tâm lý học quản lý, các tri thức tâm lý học gắn liền với các đặc điểm của tổ chức và các chức năng vận hành hệ thống quản lý. Chính vì vậy, việc xem xét tổng thể hai lĩnh vực trên là yêu cầu tất yếu không thể tách rời lẫn nhau.

Các tri thức về đặc điểm tâm lý của con người trong tổ chức và các quy luật quản lý được các nhà khoa học xem như những thành tố không thể tách rời giữa năng lực nghề và văn hoá nhân cách chuyên gia tương lai. Dù bất cứ học nghề gì, làm việc ở đâu thì các chuyên gia cũng sẽ luôn có một vị trí xác định trong nhóm xã hội, trong hoạt động nghề nghiệp và trong hệ thống quản lý. Để có thể trưởng thành, thăng tiến trong nghề nghiệp và thành đạt trong cuộc sống thì họ cần có các tri thức về khoa học quản lý và khoa học tổ chức, đặc biệt là về tâm lý học quản lý. Đã từ lâu các nhà khoa học đã khẳng định yếu tố con người, đặc biệt là đặc điểm tâm lý của họ có ý nghĩa quyết định tới hiệu quả của hoạt động quản lý và sự phát triển của tổ chức.

Trong bối cảnh thế giới có nhiều biến động về chính trị, kinh tế, xã hội như hiện nay, thì cơ hội việc làm cho người lao động, việc đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao cho thị trường lao động là cấp bách hơn bao giờ hết. Thực tiễn đó đòi hỏi các nhà quản lý cần hiểu biết được tâm lý con người, biết khuyến khích, động viên, biết dự báo, ngăn ngừa xung đột và biết làm thế nào để đoàn kết được tập thể, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Những điều trình bày trên cho thấy, vị thế của tâm lý học quản lý ngày càng được đánh giá cao trong đời sống xã hội, việc nghiên cứu, ứng dụng các tri thức tâm lý học quản lý vào các lĩnh vực của đời sống xã hội ngày càng trở nên hết sức cấp thiết.

Tập giáo trình **Tâm lý học quản lý** này được biên soạn dựa trên kết quả nghiên cứu, giảng dạy Tâm lý học quản lý nhiều năm của nhóm tác giả, với sự tham khảo có chọn lọc những tri thức, kết quả nghiên cứu mới, kinh nghiệm hay trong quản lý của các nhà quản lý, các nhà tâm lý học quản lý trong và ngoài nước. Mục tiêu của giáo trình là cung cấp cho người học, cho độc giả các tri thức, quy luật cơ bản, cốt lõi nhất của tâm lý con người, các cơ chế vận hành các hiện tượng tâm lý trong hoạt động quản lý. Giáo trình không chỉ cung cấp cho người học, độc giả các kiến thức về tâm lý học quản lý mà còn góp phần rèn luyện một số kỹ năng hoạt động quản lý cho họ trên thực tế. Sau khi học tập, tìm hiểu giáo trình này, người học, người đọc có thể trả lời được một số câu hỏi sau: (1) Tâm lý học quản lý là gì ?; (2) Các quy luật, cơ chế tâm lý xã hội cơ bản trong hoạt động quản lý bao gồm các quy luật, cơ chế tâm lý nào ?; (3) Các kỹ năng cơ bản của hoạt động quản lý là gì ?; (3) Làm thế nào để vận dụng thành công các tri thức, kinh nghiệm, phương pháp của tâm lý học trong hoạt động quản lý tổ chức ?. Tập giáo trình *Tâm lý học quản lý* này gồm 5 chương sau:

Chương 1. Những vấn đề chung của Tâm lý học quản lý

Chương này làm rõ các vấn đề sau: Sơ lược vài nét về lịch sử hình thành và phát triển Tâm lý học quản lý; các khái niệm cơ bản của tâm lý học quản lý: quản lý, lãnh đạo, tâm lý học quản lý; đối tượng, nhiệm vụ, vai trò của tâm lý học quản lý, quan hệ tâm lý học quản lý với các ngành khoa học khác và các phương pháp nghiên cứu trong Tâm lý học quản lý.

Chương 2. Hoạt động quản lý

Chương này sẽ làm rõ các khái niệm và các vấn đề sau: Bản chất của hoạt động quản lý; cấu trúc hoạt động quản lý; động cơ hoạt động quản lý; một số kỹ năng quản lý cơ bản (hoạch định, kỹ năng tổ chức, kỹ năng chỉ đạo; kỹ năng đánh giá) và một số yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động quản lý.

Chương 3. Chủ thể hoạt động quản lý

Chương này sẽ làm rõ các khái niệm và vấn đề sau: lý luận về chủ thể quản lý; chức năng của nhà lãnh đạo và quản lý; đặc điểm tâm lý

đặc trưng của chủ thể quản lý (nhân cách nhà quản lý, uy tín, phong cách; sự hình thành và phát triển nhân cách, uy tín của nhà quản lý...); vấn đề nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý (quy hoạch, sử dụng, đánh giá, đào tạo chủ thể quản lý...).

Chương 4. Cá nhân và nhóm với tư cách là khách thể quản lý

Chương này sẽ làm rõ các khái niệm và vấn đề sau: Cá nhân, một số đặc điểm tâm lý cá nhân với tư cách là đối tượng quản lý (nhu cầu, động cơ,...). Nhóm với tư cách là đối tượng quản lý, một số đặc điểm tâm lý của nhóm cần lưu ý trong quản lý (bầu không khí tâm lý, dư luận xã hội, lan truyền tâm lý, truyền thống của tập thể; xung đột trong tập thể...).

Chương 5. Giao tiếp trong quản lý

Chương này sẽ làm rõ các khái niệm và các vấn đề sau: Bản chất giao tiếp trong hoạt động quản lý; cấu trúc giao tiếp trong hoạt động quản lý; các hình thức giao tiếp trong hoạt động quản lý, lãnh đạo; một số kỹ năng giao tiếp cơ bản trong quản lý (kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng điều hành cuộc họp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng giải quyết xung đột trong giao tiếp).

Mặc dù nhóm tác giả đã cố gắng để biên soạn nhằm chuyển tải tới người học, độc giả những tri thức, quy luật, cơ chế vận hành các hiện tượng tâm lý cơ bản, cốt lõi nhất trong hoạt động quản lý, song chắc chắn cuốn sách không tránh khỏi những thiếu sót. Nhóm tác giả rất mong nhận được các ý kiến đóng góp, phản biện từ người học, độc giả và các nhà quản lý, các nhà nghiên cứu, thực hành, giảng dạy tâm lý học quản lý trong và ngoài nước với mục tiêu làm cho cuốn giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nhóm tác giả

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Mục tiêu của chương

Sau khi học chương này người học cần nắm được:

- *Kiến thức:* Hiểu được khái niệm quản lý, lãnh đạo; Nắm được các giai đoạn hình thành và phát triển của tâm lý học quản lý; Nắm được đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý; Nắm được các nguyên tắc phương pháp luận trong tâm lý học quản lý; Nắm được một số phương pháp nghiên cứu trong tâm lý học quản lý.

- *Kỹ năng:* Kỹ năng thiết kế, sử dụng các phương pháp nghiên cứu các vấn đề của tâm lý học quản lý; Kỹ năng phát hiện vấn đề; Kỹ năng làm việc nhóm.

- *Thái độ:* Thái độ chủ động, tích cực thực hiện các nhiệm vụ học tập; Thái độ chủ động tìm kiếm, phát hiện các vấn đề mới trong học tập; Thái độ tích cực đóng góp xây dựng bài và đọc các tài liệu được giao; Thái độ hứng thú với môn học tâm lý học quản lý, tham gia đầy đủ các buổi học trên lớp.

I. SƠ LƯỢC VỀ LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Cũng như sự phát triển của các chuyên ngành khoa học tâm lý khác, tâm lý học quản lý được hình thành và phát triển gắn liền với sự phát triển của các khoa học về con người và xã hội như: triết học, khoa học quản lý, xã hội học quản lý, kinh tế chính trị học. Theo các nhà tâm lý học, quá trình phát triển của tâm lý học quản lý là quá trình lâu dài, phức tạp nhưng tựu chung lại có thể chia ra thành 3 giai đoạn cơ bản

sau: giai đoạn 1 - giai đoạn chuẩn bị các điều kiện tiền đề cho sự ra đời của tâm lý học quản lý; giai đoạn 2 - tâm lý học quản lý là một chuyên ngành tâm lý học độc lập và giai đoạn 3 - sự phát triển của tâm lý học quản lý đương đại. Sau đây, chúng tôi sẽ trình bày một cách tóm tắt các giai đoạn nêu trên.

1.1. Giai đoạn 1: Giai đoạn chuẩn bị các điều kiện tiền đề cho sự ra đời tâm lý học quản lý

Giai đoạn này kéo dài suốt từ trước Công nguyên (TCN) cho đến giữa thế kỷ XIX, đây là thời gian tích tụ các điều kiện cần thiết cho sự ra đời của tâm lý học quản lý như một chuyên ngành khoa học độc lập.

Một trong các điều kiện có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự ra đời của tâm lý học quản lý là sự phát triển các tư tưởng triết học cổ đại về quản lý con người, quản lý xã hội. Khi con người xuất hiện trên Trái Đất và bắt đầu sống tập trung thành các bộ lạc, bộ tộc thì nhu cầu hiểu biết con người, nhu cầu quản lý con người đã xuất hiện với mục tiêu củng cố đoàn kết cộng đồng, chống lại sức mạnh tự nhiên, muông thú để lao động chung có hiệu quả hơn. Mặc dù ban đầu chỉ là sự tích lũy các kinh nghiệm trong cuộc sống hàng ngày, dần dần chúng được khái quát hoá, ghi chép lại thành các học thuyết của các nhà tư tưởng, các nhà triết học về quản lý con người, quản lý xã hội. Sau đây, chúng tôi điểm lại một số quan điểm, tư tưởng của một số nhà triết học có ảnh hưởng trực tiếp tới sự ra đời của tâm lý học quản lý.

Nhà triết học Hylạp cổ đại Xôcrat (469-399 TCN) là một trong những người đầu tiên đưa ra tư tưởng khá tiến bộ về cai trị con người so với những người cùng thời. Với óc quan sát, phân tích tinh tường về sự khác biệt trong việc dùng người giữa các triều đại Pharaông của Ai Cập cổ đại, ông đã tích lũy, khái quát các tài liệu thu được và đưa ra ý tưởng cai trị con người, cai trị xã hội trong tác phẩm "Bàn về xã hội". Ông viết: *"Người nào biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc, cá nhân hay nhóm một cách sáng suốt"*. Đóng góp quan trọng nhất của Xôcrat là đã nhấn mạnh tới vai trò của người cai trị (chủ thể), cách thức và phương pháp quản lý đối với hiệu quả của việc dùng người vẫn còn giá trị cho đến ngày nay.

Trong số các nhà triết học duy tâm Ai Cập cổ đại thì Platon (427-347 TCN) đã có đóng góp quan trọng trong việc phát triển các tư tưởng về cai trị con người. Platon coi linh hồn là cái bất diệt quyết định sự tồn tại và phát triển của mọi vật, muôn loài trong vũ trụ, coi đạo đức là thành tố cơ bản trong linh hồn của con người nói chung, người cai trị nói riêng. Ông là người đã đưa ra tư tưởng đức trị trong việc dùng người. Theo ông, người cai trị muốn cai trị được muôn dân thì trước hết cần phải đoàn kết được họ, hiệu quả của việc dùng người phụ thuộc rất nhiều vào linh hồn, nghị lực mà đặc biệt là đức - cái gốc của sự đoàn kết muôn dân. Ông cho rằng quần chúng là một đám đông không có tổ chức và luôn hành động theo bản năng, vì thế để thu phục được họ người cai trị cần có các đặc điểm: thật thà, tự chủ, hiểu biết nhiều, ít tham vọng vật chất...

Cùng với sự ra đời và phát triển các tư tưởng của triết học Ai Cập cổ đại về cai trị con người, cai trị xã hội thì các tư tưởng triết học phương Đông (đặc biệt là ở Ấn Độ, Trung Quốc) về cai trị con người, cai trị xã hội cũng phát triển rất phong phú, đa dạng. Khác với phương Tây, phương Đông với nền nông nghiệp lúa nước truyền thống thì sau khi trồng lúa nếu thiên thời địa lợi, nhân hòa ít nhất 3 tháng người nông dân mới được thu hoạch. Chính vì vậy, cuộc sống chan hoà với thiên nhiên, ưa thích tĩnh tại đã trở thành lối sống mang đậm nét phương Đông của họ. Điều này đã ảnh hưởng trực tiếp tới quan hệ của họ với môi trường, với những người xung quanh và chính bản thân họ. Có thể nói các đặc điểm tâm lý như trọng tình, nhẹ lý trong quan hệ ứng xử, thích sự ổn định, tĩnh tại và hòa đồng của họ đã ảnh hưởng tới các tư tưởng triết học về cai trị con người, cai trị xã hội của họ. Sau đây là một số tư tưởng về cai trị con người, cai trị xã hội của một số nhà triết học phương Đông tiêu biểu.

Khổng Tử (551-497 TCN) là một trong những nhà triết học của phương Đông cổ đại, người đã có công hết sức quan trọng trong việc truyền đạt, phổ biến Nho giáo ở Trung Quốc và một số nước phương Đông khác. Ông đã để lại một kho tàng tri thức hết sức có giá trị về cai trị con người. Chịu ảnh hưởng sâu sắc của triết học phương Đông - triết học của cư dân lúa nước truyền thống, ông đã đưa ra tư tưởng

"Đức trị" dựa trên nguyên tắc "*Người trên cung kính, người dưới không khinh nhờn, người trên khoan dung thì được lòng người dưới, người trên tôn trọng lời hứa thì người dưới mới tin cậy được, người trên có chăm nom, săn sóc thì người dưới mới cố gắng và dễ sai khiến họ*". Theo Khổng Tử, hiệu quả cai trị trước hết phụ thuộc vào chính bản thân người cai trị và đặc biệt là đạo đức của họ. Ông dùng chữ "nhân" trong tư tưởng của mình để đối lập với "phi nhân" đó là những cái đối lập với bản chất nhân văn, ý thức và đạo lý của con người. Khổng giáo sau này tiếp tục phát triển ý tưởng của ông nhấn mạnh nghệ thuật cai trị dựa trên chữ "nhân" với 5 đức tính cốt lõi là: nhân, nghĩa, lễ, trí, tín. Khổng giáo giải thích năm đức tính trên như sau:

- Nhân là đức độ hơn tài cán, là nền móng, là nền tảng đạo đức của con người.

- Nghĩa liên quan tới ý tưởng, giá trị, mục đích cai trị, là ý thức công việc và sự tôn trọng thứ bậc trong xã hội.

- Lễ là lễ tắc, phong tục tập quán và quy tắc mà mọi người phải noi theo, xã hội thừa nhận.

- Trí là biết mình biết người trong quan hệ, ứng xử để đạt được sự phù hợp.

- Tín là lòng tin, gây dựng lòng tin, trọng lòng tin và giữ lời hứa trong quan hệ, giao dịch.

Hàn Phi Tử (280-233 TCN) là một trong những nhà triết học phương Đông đã quan tâm tới việc cai trị con người trong xã hội khá sớm với tư tưởng quản lý con người, quản lý xã hội bằng "pháp trị". Theo ông trong phép cai trị dân phải loại bỏ yếu tố tình cảm, thân quen, phải dựa vào luật pháp mới có thể phát triển xã hội được. Trong hoạt động của mình, người cai trị phải biết kết hợp ba trụ cột là pháp-thuật-thế.

Pháp là gốc của vương quyền, là cơ sở để bảo vệ vương quyền chính trực.

Thuật là những biện pháp, bí quyết của nhà vua giúp đương đầu với thiên hạ để giữ quyền lực, uy tín của mình.

Thế là vị thế, quyền lực, sự oai phong của nhà vua khiến cho thiên hạ phải nể phục.

Các tư tưởng triết học thời kỳ Phục hưng đã có ảnh hưởng rất sâu sắc tới sự phát triển các lý thuyết tâm lý quản lý sau này. Trong giáo trình này chúng tôi đi sâu phân tích tư tưởng của một số nhà triết học tiêu biểu trong giai đoạn này là: Niccolo Machiavelli (1469-1527); Thomas Hobbes (1588-1679); John Locke (1632-1704).

Niccolo Machiavelli (1469-1527): *văn sĩ, chính trị gia Italia thời Phục hưng* trong tác phẩm: "Thuật làm vua" (The Prince), đã phân tích đến phép cai trị của các bậc vua chúa, đặt vấn đề liệu rằng họ nên tin tưởng vào thần dân đến mức độ nào, liệu rằng họ nên sử dụng đến những phương cách gì để điều phục dân chúng. Machiavelli kết luận rằng các bậc vua chúa phải sử dụng đến luật pháp lẫn vũ lực. Đây là những tư tưởng quan trọng trong việc nghiên cứu và phát triển nghệ thuật lãnh đạo của các lý thuyết tâm lý quản lý sau này.

Thomas Hobbes (1588-1679): triết gia Anh đã đặt trên nền tảng học thuyết khế ước xã hội (Social Contract theory) về quản lý. Theo ông, trong quản lý cần quan tâm tới khế ước xã hội dựa trên các quyền cơ bản của con người (quyền tự nhiên, quyền bình đẳng giữa con người với con người, luật tự nhiên). Đối với Hobbes, khế ước xã hội là phương tiện thiết yếu để xác lập các quyền công dân trên cơ sở của quy tắc vàng trong phép xử thế (*"Hãy dành cho người khác những gì mà bạn muốn nhận được từ họ"), thay cho quy luật tự nhiên "mạnh được yếu thua"*. Các cá nhân có được quyền công dân bằng cách chấp nhận một thoả ước cộng đồng được xây dựng trên nguyên tắc *"cá nhân sẵn sàng, vì mục đích hoà bình, vì quyền tự nhiên của mình, bằng lòng giới hạn sự tự do của mình đến một mức độ mà, trong tình huống tương tự, những người khác cũng sẵn lòng kiềm chế như vậy." Đây là nguyên tắc tôn trọng người dưới quyền và ứng xử công bằng, có văn hoá với họ trong hoạt động quản lý có ảnh hưởng rất lớn tới các lý thuyết tâm lý quản lý sau này.*

John Locke (1632-1704) là nhà triết học, nhà hoạt động chính trị người Anh. Ông là nhà triết học theo trường phái *chủ nghĩa kinh nghiệm* Anh trong lĩnh vực *nhận thức luận*. Ông tiếp tục phát triển lý thuyết

về *khế ước xã hội*, vai trò của nó tới chức năng và nguồn gốc nhà nước. Ông trở thành một nhà tư tưởng lớn của *phong trào Khai sáng*, đặc biệt những cống hiến của ông cho *chủ nghĩa tự do*. Các tư tưởng quản lý của ông đều dựa trên lý thuyết về *quyền tự nhiên, khế ước xã hội và quyền tự do* của con người . Quyền tự nhiên trước hết là quyền mưu cầu sinh tồn của con người. Ông quan niệm tài sản là quyền tự nhiên và sinh ra do lao động. Chính *lao động* sinh ra giá trị *tài sản* của một vật thể. Tài sản là tính có trước cả nhà nước và do vậy, nhà nước không có quyền can thiệp. Đây là một trong những nguyên tắc quản lý được các nhà tâm lý học quan tâm và phát triển sau này.

Như vậy, có thể nói vấn đề cai trị, lãnh đạo, quản lý con người đã được các nhà triết học quan tâm nghiên cứu từ lâu. Các tư tưởng triết học về cai trị, quản lý, lãnh đạo con người, xã hội trong triết học Cổ đại và giai đoạn Phục hưng này là những điều kiện tiền đề quan trọng cho sự ra đời của tâm lý học quản lý sau này.

1.2. Giai đoạn 2: Tâm lý học quản lý là một ngành khoa học độc lập

Cùng với các tư tưởng triết học về quản lý con người thì sự phát triển của khoa học tâm lý đóng vai trò hết sức quan trọng cho việc ra đời tâm lý học quản lý. Khoa học tâm lý đã nghiên cứu yếu tố con người trong quản lý "Human factors" và cung cấp các khái niệm cơ bản, cốt lõi cho tâm lý học quản lý như: nhân cách, nhu cầu, động cơ, thái độ, xu hướng, năng lực của con người, nhóm người; các hiện tượng tâm lý xã hội trong nhóm như: xung đột, bầu không khí tâm lý, ám thị, lây lan tâm lý... Sự phát triển khoa học tâm lý đã giúp các nhà quản lý nắm bắt, vận dụng các hiện tượng, quy luật tâm lý trong hoạt động quản lý là cơ sở quan trọng cho sự ra đời và phát triển tâm lý học quản lý như một chuyên ngành khoa học độc lập.

Tâm lý học quản lý không chỉ dựa trên nền tảng tư tưởng triết học mà còn dựa trên sự phát triển của các lý thuyết quản lý - sản phẩm của "văn minh công nghiệp" và yêu cầu thực tiễn của xã hội. Có thể nói chủ nghĩa tư bản và sản phẩm của nó là lao động công nghiệp đã làm nảy sinh nhu cầu tổ chức lao động hợp lý cho các tổ chức công nghiệp

là động lực quan trọng cho sự ra đời các lý thuyết quản lý hiện đại - thành quả quan trọng của sự phát triển khoa học quản lý thế kỷ XX.

Sự phát triển các lý thuyết quản lý có thể chia ra 3 tiểu giai đoạn sau:

1.2.1. Sự ra đời và phát triển của các "lý thuyết kinh điển" về quản lý khoa học

Chủ nghĩa tư bản ra đời với sự phát triển của sản xuất công nghiệp, dịch vụ với một tốc độ chưa từng có. Thực tế đó đòi hỏi có các lý thuyết quản lý đáp ứng nhu cầu quản lý con người, quản lý tổ chức trong môi trường lao động công nghiệp. Trong giai đoạn này, dựa trên chủ nghĩa duy lý cứng nhắc trong quản lý, một loạt các lý thuyết quản lý kinh điển ra đời. Các lý thuyết quản lý kinh điển được phân chia ra làm 2 loại là: các lý thuyết quản lý khoa học và các lý thuyết quản lý hành chính.

Tư tưởng cơ bản của lý thuyết quản lý khoa học được thể hiện trong học thuyết quản lý của Phidric Taylor (1856-1915). Lý thuyết này được trình bày trong tác phẩm *Những nguyên tắc khoa học của quản lý* xuất bản lần đầu tiên ở Mỹ vào năm 1911. Trong tác phẩm này, sau khi phê phán mạnh mẽ các cách quản lý trước đó, Taylor đã đưa ra 4 nguyên tắc cơ bản của quản lý khoa học là: (1). Phương pháp khoa học cho những thành tố cơ bản trong công việc của công nhân thay cho phương pháp cũ dựa vào kinh nghiệm; (2) Xác định chức năng lập kế hoạch của nhà quản lý, thay vì để công nhân tự ý lựa chọn phương pháp làm việc của họ; (3) Lựa chọn và huấn luyện công nhân phát triển tinh thần hợp tác đồng đội, thay vì khích lệ những nỗ lực riêng của cá nhân; (4) Phân chia công việc quản lý giữa người lãnh đạo và công nhân để hai bên cùng làm tốt công việc không dồn lên đầu công nhân như trước kia. Bốn nguyên tắc trên được vận dụng trong công tác quản trị và tổ chức công nghiệp tương ứng là: (a) Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc; (b) Mô tả công việc để lựa chọn công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức; (c) Trả lương theo nguyên tắc khoán sản, bảo đảm an toàn cho họ bằng công cụ thích hợp; (d) Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động.

Tư tưởng cơ bản của các lý thuyết quản lý hành chính được thể hiện trong lý thuyết quản lý của Henry Fayol (1841-1925). Fayol đã nghiên cứu quản lý nhà nước, quản lý doanh nghiệp và cho rằng quản lý là một quá trình bao gồm 5 giai đoạn gắn liền với 5 chức năng chủ yếu của quản lý là: dự toán (dự đoán và lập kế hoạch); tổ chức; điều khiển; phối hợp và kiểm tra. Ông là người đầu tiên đã phân tích công việc của doanh nghiệp dựa trên quan điểm của nhà quản lý và đã khẳng định quản lý có quan hệ mật thiết với các yếu tố tâm lý. Khi nghiên cứu công việc của nhà quản lý, Fayol đã cho xuất bản tác phẩm "Cơ sở của quản lý", trong tác phẩm này ông đã đưa ra 14 nguyên tắc quản lý dựa trên nền tảng của tâm lý học bao gồm: (1) phân chia lao động; (2) trách nhiệm và quyền hạn; (3) kỷ cương; (4) một thủ trưởng; (5) quản lý thống nhất; (6) lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích chung; (7) khuyến khích người lao động; (8) tập trung hoá; (9) phân cấp quản lý; (10) nề nếp; (11) chính nghĩa; (12) vị trí công việc ổn định cho người lao động; (13) sáng kiến; (14) tinh thần hợp tác. Đây là những nguyên tắc hết sức quan trọng cho việc ra đời các lý thuyết tâm lý học về quản lý sau này.

1.2.2. Trường phái quan hệ con người trong quản lý

Là một trong những hướng tiếp cận quản lý vào những năm 1930-1950 và phát triển cho đến hiện nay với nhiều thành quả hết sức ấn tượng. Về bản chất, đây là hướng tiếp cận tâm lý đối với quản lý do Mary Follet, Elton Mayo khởi xướng. Trường phái này ra đời là kết quả của sự phản ứng với những hạn chế của các lý thuyết quản lý kinh điển không thấy được vai trò của các vấn đề tâm lý trong quản lý. Theo Mary Follet thì quản lý chính là "sự thực hiện công việc bởi sự giúp đỡ của người khác" như vậy theo cách hiểu này thì vai trò quản lý, điều hành con người trong tổ chức của nhà quản lý có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý. Vấn đề đặt ra ở đây đối với nhà quản lý là làm thế nào để động viên, thúc đẩy người khác làm việc tốt nhất - đây là vấn đề tâm lý. Đóng góp hết sức ấn tượng của E. Mayo đối với khoa học quản lý là ông đã chứng minh trên thực tế rằng có thể nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý tổ chức bằng các

yếu tố tâm lý mà không cần đầu tư tiền bạc. Cho đến hiện nay, trong tâm lý học người ta còn nhắc tới thực nghiệm kinh điển của E. Mayo để khẳng định vai trò của yếu tố tâm lý trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý trong tổ chức công nghiệp. Thực nghiệm này được tiến hành trong 5 năm từ 1924-1929 tại công ty dệt may Continental Mill tại Philadenphia (Mỹ). Công ty trên đang gặp rất nhiều khó khăn trong sản xuất như năng suất lao động thấp, người lao động bỏ việc, thuyên chuyển nhiều (250%/năm). Đứng trước tình huống trên, lãnh đạo của công ty đã chủ động gặp E. Mayo và nhờ sự giúp đỡ để công ty có thể vượt qua sự phá sản cận kề. Khi nhận lời mời hỗ trợ công ty, ông đã suy nghĩ trăn trở và tự đặt cho mình nhiều câu hỏi xung quanh công ty, cuối cùng ông quyết định tiến hành thực nghiệm khoa học để trả lời một cách chính xác vấn đề đặt ra. Thực nghiệm được tiến hành bằng cách dùng hai phân xưởng A-thực nghiệm và phân xưởng B-đối chứng. Khi ông tăng dần độ chiếu sáng trong phân xưởng A, kết quả cho thấy năng suất lao động ở đó cũng tăng dần, như vậy phải chăng năng suất lao động tỷ lệ thuận với độ chiếu sáng. Còn ở phân xưởng B có độ chiếu sáng không thay đổi và năng suất lao động vẫn tiếp tục giảm. Nhiều người đã cho rằng như vậy, yếu tố vật chất (ánh sáng) đã tác động tới năng suất lao động của công ty. Để tìm hiểu sâu thêm vấn đề này, ông đã giảm dần độ chiếu sáng ở phân xưởng A, nhưng lạ thay năng suất lao động tại phân xưởng này vẫn tăng. Tình hình ở phân xưởng đối chứng B không có gì cải thiện. Mayo đã đi tới kết luận rằng không phải ánh sáng làm tăng năng suất lao động mà chính là sự quan tâm của lãnh đạo (yếu tố tâm lý) ảnh hưởng tới người lao động và làm tăng năng suất lao động của công ty. Ông cho rằng trong hoạt động quản lý, sự quan tâm của lãnh đạo làm cho các quan hệ liên nhân cách trong công ty đã trở nên tích cực vì thế đã tạo ra được bầu không khí tâm lý lành mạnh thúc đẩy người lao động làm việc hết mình vì công ty. Kết quả này làm thay đổi một cách cơ bản quan niệm trong quản lý trước đây cho rằng chỉ khi sử dụng quyền lực mới có thể buộc người người lao động làm việc, từ đó nâng cao được hiệu quả lao động của họ trong tổ chức.

Về thực chất, trường phái quan hệ con người trong quản lý trên là trường phái tâm lý bởi họ đã khẳng định sử dụng các hiện tượng tâm lý

như: tinh thần trách nhiệm, sự quan tâm, bầu không khí tâm lý lành mạnh trong nhóm có thể nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong các công trình nghiên cứu của mình, Mayo và các cộng sự đặc biệt chú ý tới các đặc điểm của tương tác xã hội, động cơ, uy tín, quyền lực, giao tiếp và hiện tượng thủ lĩnh trong tổ chức.

Chest Barnard là một trong những người đầu tiên đưa ra quan niệm "con người xã hội" thay cho khái niệm "con người kinh tế" được sử dụng trong quản lý truyền thống. Theo ông, trong bất kỳ một tổ chức nào cũng có cấu trúc chính thức và cấu trúc không chính thức, hai cấu trúc này luôn tác động qua lại thống với nhau trong quá trình hoạt động của tổ chức, nhờ có các nhóm không chính thức trong tổ chức mà các tâm thế, chuẩn mực, quy định hành vi nhóm được hình thành. Ông cũng là một trong những người đầu tiên đưa ra lý thuyết hoạt động tổ chức khi cho rằng động cơ là một trong những yếu tố cơ bản của hoạt động sản xuất trong tổ chức và bản chất của các quan hệ qua lại trong tổ chức là sự hợp tác.

Một trong những đóng góp xuất sắc của Barnard là cho con người là yếu tố chiến lược trong tổ chức. Khi nghiên cứu về các hệ thống trong tổ chức, ông đã nhấn mạnh 4 chức năng của người quản lý như sau: (1) nghệ thuật ra quyết định, (2) xây dựng mục tiêu cho tương lai, (3) hình dung được hệ thống liên lạc trong tổ chức bao gồm cả người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Ông đánh giá cao vai trò của hiện tượng thủ lĩnh, coi đó như là cơ sở để tạo ra ý nghĩa mục tiêu chung của tổ chức. Theo Barnard thì mục tiêu là tác động làm cho tổ chức hoạt động có hiệu quả và là cơ sở quan trọng cho việc ra quyết định trong môi trường biến động và chính niềm tin, sự đoàn kết là cơ sở của sự hợp tác trong tổ chức. Có thể nói, sự ra đời của lý thuyết quan hệ con người trong quản lý là một trong các mốc quan trọng để khẳng định tâm lý học quản lý đã tồn tại như một ngành khoa học độc lập.

1.2.3. Các lý thuyết quản lý dựa trên cách tiếp cận định lượng

Các lý thuyết quản lý dựa trên cách tiếp cận định lượng ra đời và phát triển vào những năm 50 của thế kỷ XX và tiếp tục phát triển cho

đến ngày nay. Các lý thuyết này dựa trên đóng góp của hai hướng cơ bản sau: (1) Sự phát triển của toán học, thống kê học các khoa học kỹ thuật và các lĩnh vực liên quan trong quản lý; (2) Sự áp dụng các phương pháp thống kê xác suất trong quản lý.

a) Sự xuất hiện của lý thuyết quản lý gắn liền với các kiến thức toán học, thống kê học, tự động hoá và các khoa học kỹ thuật khác là sự phản ứng tích cực của khoa học quản lý đối với việc áp dụng các thành tựu của chúng trong quản lý. Máy tính như là thành tố không thể tách rời của quản lý hiện đại bởi các tiện lợi chưa từng có của nó. Máy tính có thể giúp con người giải phóng khỏi một số lượng rất lớn các thao tác kỹ thuật trong hoạt động quản lý.

b) Các phương pháp toán phân tích thống kê xác suất và mô hình hoá được sử dụng phổ biến trong quản lý. Sự phát triển của khoa học quản lý và tâm lý học quản lý yêu cầu giải quyết các nhiệm vụ ngày càng nhanh chóng hơn, chính xác hơn vì vậy nhu cầu áp dụng các phương pháp toán phân tích thống kê xác suất, phương pháp mô hình hoá trở nên phổ biến hơn. Một số cách tiếp cận theo hướng này là: Tiếp cận coi quản lý như một quá trình bao gồm nhiều thao tác và để giải quyết có hiệu quả yêu cầu, nhà quản lý không chỉ có kiến thức quản lý mà còn có các kiến thức xã hội học, tâm lý học, kinh tế học, lý thuyết hệ thống. Tiếp cận quản lý khoa học cho rằng sự phát triển của xã hội, khoa học và thực tiễn là hết sức phức tạp và nhanh chóng, vì vậy tính khoa học của quản lý đòi hỏi ngày càng cao. Để giải quyết tốt các nhiệm vụ quản lý đặt ra thì việc sử dụng các mô hình và toán học thống kê, xác suất là hết sức cần thiết.

1.3. Giai đoạn 3: Sự phát triển của các lý thuyết tâm lý học quản lý hiện đại

Từ những năm 60 của thế kỷ XX trở lại đây, cách tiếp cận tâm lý đã trở nên phổ biến trong các lý thuyết về quản lý con người. Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng chủ yếu trong thời kỳ này nhằm nghiên cứu quan hệ liên nhân cách, nghiên cứu các vấn đề tâm lý xã hội trong tổ chức. Mục tiêu chính của các lý thuyết tâm lý học quản lý trong thời kỳ này trên cơ sở tích cực hoá nhân tố con người để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Trong thời kỳ này có thể nói tới một số hướng nghiên cứu cơ bản trong tâm lý học quản lý sau:

1.3.1. Hướng nghiên cứu tâm lý học hành vi

Douglas Gregor là một trong những nhà nghiên cứu về quản lý đã có những đóng góp hết sức đáng trân trọng. Năm 1960 ông đã cho xuất bản tác phẩm *Những khía cạnh con người của doanh nghiệp* trong đó ông đã chỉ rõ nhà quản lý không phải là hệ quả của sự nỗ lực quản lý mà là tự ý thức của họ về nhiệm vụ của mình, về chính sách của công ty và thực tiễn của quản lý. Ông cho rằng "Kết quả quản lý phụ thuộc rất nhiều vào năng lực dự báo và kiểm soát hành vi con người". Theo ông, các phương thức kiểm soát con người trong tổ chức có thể chia ra làm hai loại sau:

- Sự chuyển tiếp từ cưỡng bức lao động sang quyền lực chính thức.

- Sự chuyển tiếp từ quyền lực chính thức sang thủ lĩnh.

Ông khẳng định công nghiệp là "cơ quan kinh tế của xã hội mà mục tiêu cuối cùng là phục vụ sự nghiệp chung, ở đó không có quyền lực tối thượng, không có chỗ cho các mục đích cá nhân và tất vì lợi ích của tổ chức" [11; tr.34].

1.3.2. Hướng nghiên cứu các vấn đề quản lý dựa trên quan điểm tâm lý học hoạt động

Cách mạng Xã hội Chủ nghĩa Tháng 10 năm 1917 thành công, do yêu cầu thực tế của việc xây dựng một xã hội mới, một loạt các học thuyết về quản lý và tâm lý học quản lý ra đời. V.I. Lênin là người rất quan tâm tới khoa học quản lý và tâm lý học quản lý, ông coi đây là những công cụ quan trọng để phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội của nhà nước Xô viết non trẻ. Người cho rằng đối với Chủ nghĩa Tư bản thì phương pháp Taylor là hệ thống bòn rút mồ hôi của công nhân, nhưng nhà nước Xã hội Chủ nghĩa non trẻ phải nghiên cứu và ứng dụng hệ thống này vào công cuộc xây dựng đất nước.

Tháng ba năm 1924, Hội nghị lần thứ hai về tổ chức lao động khoa học của Nga được tiến hành ở Mát-xcơ-va. Tại Hội nghị này, có rất

nhiều công trình nghiên cứu về tâm lý học quản lý được công bố sau khi kết thúc Hội nghị đã đi đến kết luận sau: Cần đi sâu nghiên cứu các phẩm chất tâm lý của người lãnh đạo, vấn đề ra quyết định quản lý và yêu cầu tâm lý của quyết định quản lý, nghiên cứu các công ty, nhà máy, nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của con người trong lĩnh vực sản xuất và quan hệ công việc...

Từ năm 1960 đến 1990, các nhà tâm lý học Liên Xô đã nghiên cứu nhiều vấn đề tâm lý trong quản lý công nghiệp và có những đóng góp hết sức quan trọng cho sự phát triển của tâm lý học quản lý. Nổi bật lên trong số đó là các nhà tâm lý học V.I. Mikhaiep, V.I. Lêbêđép, D.P. Kaidalop, E.I. Xumenko, A.L. Xvensinxki, V.X. Xchepkin...

V.I. Mikhaiep đã có nhiều công trình nghiên cứu các tổ chức doanh nghiệp, các tổ chức xã hội khác và năm 1975 đã cho xuất bản tác phẩm *Những vấn đề xã hội - tâm lý của quản lý*. Theo ông, để thành công trong công tác quản lý, người lãnh đạo cần chú ý tới các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức trong đó đặc biệt cần tập trung vào các yếu tố như: truyền thống, bầu không khí tâm lý xã hội, sự đoàn kết, lây lan tâm lý và dư luận tập thể. Các yếu tố tâm lý xã hội trên có thể sử dụng trong việc tạo dựng quan hệ và động viên người lao động hoàn thành tốt các mục tiêu của tổ chức trao cho. Thành công chỉ đến với người lãnh đạo khi coi tổ chức là một cơ thể thống nhất, trong đó có các quan hệ "ngang" và quan hệ "dọc" được quy định, ảnh hưởng bởi các hiện tượng tâm lý xã hội nêu trên.

V.I. Lêbêđép đã nghiên cứu các vấn đề tâm lý của các tập thể sản xuất kinh doanh. Năm 1984, ông đã cho xuất bản tác phẩm *Tâm lý xã hội trong quản lý*. Theo ông, khách thể của hoạt động quản lý là người dưới quyền và tập thể, vì vậy để quản lý có hiệu quả, người lãnh đạo cần nắm được các đặc điểm tâm lý cá nhân của người dưới quyền (nhu cầu, động cơ, hứng thú và tình cảm), các hiện tượng tâm lý xã hội trong tập thể. Nhà quản lý cần có các phẩm chất và năng lực cần thiết đảm bảo hoạt động quản lý tổ chức có hiệu quả. Trong số các phẩm chất và năng lực trên, cần hết sức lưu ý tới uy tín và năng lực thiết lập quan hệ với người dưới quyền. Theo ông, uy tín và năng lực sẽ giúp cho nhà quản lý có được sự ảnh hưởng và lôi cuốn người dưới quyền mạnh hơn.

D.P. Kaidalop và E.I. Xumenko đã có nhiều công trình nghiên cứu các tập thể lao động công nghiệp. Năm 1979, họ đã cho xuất bản tác phẩm *Tâm lý học cơ chế một thủ trưởng và công tác quản lý tập thể*. Trong tác phẩm này, dựa trên kết quả các công trình nghiên cứu với sự quan sát tinh tường thực tiễn quản lý công nghiệp thời kỳ tập trung quan liêu bao cấp cao độ của Liên Xô. Các tác giả nhấn mạnh, trong công tác quản lý tập thể cần thay đổi cơ chế tập thể lãnh đạo bằng việc tăng cường quyền hạn và trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức. Cơ chế một thủ trưởng trong quản lý doanh nghiệp đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức đặt ra. Hai tác giả đã nhấn mạnh sự cần thiết của việc thay đổi tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động tổ chức của nhà quản lý. Theo họ, khi đánh giá hiệu quả quản lý tập thể sản xuất kinh doanh cần chú ý tới các tiêu chí sau: (1) Hiệu quả kinh tế của sản xuất kinh doanh, (2) Sự đoàn kết của các thành viên trong tập thể, (3) Tính tích cực xã hội của các thành viên trong tổ chức.

A.L. Xvensinxki đã nghiên cứu nhiều doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau trong nền công nghiệp của Liên Xô. Theo ông, các yếu tố tâm lý xã hội của tập thể có vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp này. Năm 1985, Xvensinxki đã cho xuất bản tác phẩm *Tâm lý học xã hội trong quản lý*. Trong tác phẩm trên, ông nhấn mạnh yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tập thể là mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động đối với các thông tin về chính trị xã hội, thông tin sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Theo ông, phong cách giao tiếp của nhà quản lý ảnh hưởng rất lớn tới việc nhu cầu thỏa mãn nhu cầu thông tin của người dưới quyền. Dựa trên các cách thức giao tiếp của nhà quản lý với người dưới quyền, ông chia ra bốn kiểu giao tiếp A, B, C, D sau: (A) Giao tiếp với người dưới quyền và chủ động, tích cực tiếp thu mọi ý kiến, (B) Giao tiếp với người dưới quyền nhưng chỉ tiếp thu các thông tin "hợp lý", (C) Giao tiếp với người dưới quyền để đảm bảo tính hợp lý, (D) Lảng tránh giao tiếp với người dưới quyền.

V.X. Xchepkin đã tiến hành nhiều công trình nghiên cứu các vấn đề tâm lý trong quản lý tập thể. Năm 1986, ông đã cho xuất bản tác

phẩm *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, tại đây ông đã nhấn mạnh yếu tố quyết định năng suất, hiệu quả hoạt động sản xuất của doanh nghiệp là sự dung hợp tâm lý. Dung hợp tâm lý là sự phù hợp về động cơ, nhu cầu, mục đích, tình cảm, hứng thú và định hướng giá trị giữa các thành viên trong nhóm nhằm phối hợp thực hiện các mục tiêu của nhóm có hiệu quả nhất. Theo ông dung hợp tâm lý được đánh giá theo 3 mức độ: (1) Dung hợp tâm lý cao khi các thành viên trong nhóm thống nhất cao với nhau về mục đích, động cơ làm việc, thống nhất về định hướng giá trị hoạt động, (2) Dung hợp tâm lý ở mức trung bình khi các thành viên có sự thống nhất về mục đích hoạt động, động cơ làm việc và định hướng giá trị hoạt động, (3) Dung hợp tâm lý ở mức thấp là chưa có sự thống nhất về mục đích hoạt động, động cơ làm việc và định hướng giá trị.

Các nhà tâm lý học như V.A. Rodanova, N.V. Grisina, L.M. Coroliev, A.A. Ybanovich ngày nay đã tiếp tục nghiên cứu và phát triển các nguyên tắc tâm lý học hoạt động trong quản lý. Họ có những đóng góp hết sức quan trọng cho sự phát triển tâm lý học quản lý ở nước Nga hiện nay. Ví dụ: V.A. Rodanova đã nghiên cứu các vấn đề tâm lý học quản lý dưới góc độ thực tiễn quản lý doanh nghiệp. Theo bà tâm lý học quản lý cần giải quyết các vấn đề tâm lý do thực tiễn quản lý doanh nghiệp đặt ra như vấn đề ra quyết định quản lý, vấn đề trách nhiệm xã hội của nhà quản lý và xây dựng tính cạnh tranh cho doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

** Vài nét về giảng dạy và nghiên cứu tâm lý học quản lý ở Việt Nam*

Tâm lý học quản lý được hình thành và phát triển muộn hơn so với một số nước phát triển trong khu vực và quốc tế. Nếu nhìn một cách tóm lược thì có thể nhắc tới một số mốc cơ bản và một số nhà tâm lý học có nhiều đóng góp cho sự ra đời của tâm lý học quản lý ở Việt Nam như sau. Năm 1965, Khoa Tâm lý - Giáo dục được thành lập tại Đại học Sư phạm Hà Nội đây là một trong những cơ sở đầu tiên đã nghiên cứu và giảng dạy tâm lý học quản lý ở Việt Nam. Trong thời gian này, mặc dù chưa có được những tư liệu, giáo trình, bài giảng về tâm lý học quản lý nhưng những ý tưởng, nguyên tắc phương pháp

luận của tâm lý học quản lý đã được trình bày trong các giáo trình, bài giảng của khoa. Một số nhà tâm lý học có đóng góp cho sự phát triển tâm lý học quản lý Việt Nam là Phạm Cốc, Nguyễn Đức Minh, Đỗ Thị Xuân. Các tri thức, quy luật tâm lý học quản lý đã được vận dụng phục vụ trực tiếp cho việc quản lý, đào tạo các nhà sư phạm, giáo viên trong toàn quốc.

Năm 1980 do yêu cầu của sự phát triển xã hội Đảng đã thấy được vai trò hết sức quan trọng của tâm lý học quản lý trong quản lý xã hội. Tâm lý học quản lý được đưa vào giảng dạy và nghiên cứu tại Trường Đảng Cao cấp Nguyễn Ái Quốc. Năm 1987, Bộ môn Tâm lý học Xã hội đầu tiên ở Việt Nam được thành lập trong trường với nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng các tri thức tâm lý học, kinh nghiệm và kỹ năng quản lý cho cán bộ lãnh đạo các cấp trong hệ thống Đảng. Trong thời kỳ này, tổ bộ môn đã cho xuất bản giáo trình *Tâm lý học xã hội trong công tác lãnh đạo quản lý* do Nguyễn Hải Khoát chủ biên. Đây là một trong các ấn phẩm đầu tiên của Việt Nam về sử dụng các tri thức tâm lý học xã hội trong công tác quản lý tổ chức. Những năm tiếp theo đó Tâm lý học quản lý được đưa vào nghiên cứu, giảng dạy tại một số viện, trường đại học như: Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Học viện Quân sự Bộ Quốc Phòng, Trường Cán bộ Quản lý Bộ Đại học và Trung học Chuyên nghiệp, Trường Đại học Tổng hợp, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Học viện Khoa học Xã hội và Nhân văn... Đây là điều kiện quan trọng thúc đẩy sự hình thành và phát triển của Tâm lý học quản lý ở Việt Nam.

Từ những năm 1990 trở lại đây, nghiên cứu và giảng dạy tâm lý học quản lý đã trở nên phổ biến trong các học viện, trường đại học. Hầu hết các cơ sở đào tạo cán bộ quản lý, các trường quân đội, công an các trường đại học sư phạm và các trường đại học khoa học xã hội và nhân văn đã giảng dạy tâm lý học quản lý. Các ấn phẩm, công bố kết quả nghiên cứu các vấn đề về quản lý được công bố thường xuyên thông qua các giáo trình, sách chuyên khảo và các bài báo được đăng tải trong các tạp chí chuyên ngành. Có thể nói một số ấn phẩm có đóng góp quan trọng cho việc hình thành và phát triển tâm lý học quản lý ở Việt Nam như: Giáo trình *Những khía cạnh tâm lý của quản*

lý (1985) của Mai Hữu Khuê, NXB Lao động Hà Nội. Tác giả đã nhấn mạnh vai trò của các yếu tố tâm lý trong quản lý nhà trường, quản lý các cơ sở giáo dục. Bằng những kinh nghiệm và trải nghiệm quản lý của mình, tác giả đã đưa ra các ví dụ minh họa và phân tích một cách khá thuyết phục để khẳng định vai trò của các yếu tố tâm lý như: uy tín, phong cách lãnh đạo, năng lực của nhà quản lý đã ảnh hưởng như thế nào tới hiệu quả hoạt động của tổ chức. Giáo trình *Tâm lý học quản lý* (1994) do Nguyễn Đình Xuân (Chủ biên), NXB Đại học Tổng hợp Hà Nội. Đây là một trong những giáo trình Tâm lý học quản lý mang tính chuyên ngành đầu tiên ở Việt Nam. Giáo trình đã cung cấp cho người học, người đọc những tri thức cơ bản, cốt lõi nhất về tâm lý học quản lý, cách thức sử dụng các tri thức này trong quản lý tập thể, tuy nhiên giáo trình còn thiên về mô tả mà chưa phân tích và làm rõ được các quy luật, sự vận hành của các quy luật tâm lý trong công tác quản lý. Giáo trình *Tâm lý học quản lý* (1998) do Nguyễn Đình Chỉnh (Chủ biên), NXB Giáo dục. Giáo trình này đã cung cấp cho người học những tri thức cốt lõi nhất về các yếu tố tâm lý trong quản lý giáo dục. Đặc biệt trong giáo trình này nhóm tác giả đã đi sâu phân tích bản chất tâm lý của quyết định quản lý, các điều kiện cần thiết để thực hiện các quyết định quản lý có hiệu quả. Giáo trình *Tâm lý học xã hội trong quản lý* (1997) của Ngô Công Hoàn, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. Tác giả đã phân tích và chứng minh vai trò của tâm lý học xã hội trong công tác quản lý. Nhân cách của cán bộ quản lý, uy tín của họ trong công tác quản lý cũng được tác giả phân tích nhiều chiều nhằm khẳng định sự cần thiết của việc bồi dưỡng nâng cao năng lực, phẩm chất và tăng cường uy tín cho họ trong công tác quản lý. Giáo trình *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo* (1999) do Nguyễn Bá Dương (Chủ biên), NXB Chính trị Quốc gia. Giáo trình này dành cho học viên hệ thống các trường Đảng trong cả nước. Nhóm tác giả đã cung cấp cho người học những tri thức tâm lý học quản lý trong công tác lãnh đạo, quản lý các tổ chức Đảng và làm rõ được đặc điểm tâm lý xã hội của một số nhóm xã hội như: nông dân, công nhân, tri thức, thanh niên của Việt Nam trong thời kỳ đổi mới. Nhóm tác giả đã đi sâu phân tích một số khía cạnh tâm lý của công tác cán bộ có ý nghĩa thực tiễn cao trong các lựa chọn,.quy hoạch, đào tạo cán bộ quản lý. Giáo trình *Tâm lý học lãnh đạo, quản lý* (2005)

của Nguyễn Thành Khối, NXB Chính trị Quốc gia. Giáo trình dành cho học viên hệ trường Đảng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã trình bày những vấn lý luận cơ bản về lãnh đạo, quản lý, đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo quản lý, đặc diểm tâm lý xã hội của tập thể và của các cộng đồng xã hội trong hệ thống lãnh đạo, quản lý xã hội, các vấn đề tâm lý trong công tác tổ chức-cán bộ cũng được tác giả phân tích, trình bày một cách khá lôgic. Đặc biệt ấn phẩm *Tâm lý học quản lý* của Vũ Dũng và Nguyễn Thị Mai Lan (2013) đã lôi cuốn được chú ý của khá nhiều nhà nghiên cứu và người đọc. Trong tác phẩm này, bên cạnh việc cung cấp các tri thức cơ bản cốt lõi nhất của tâm lý học quản lý, nhóm tác giả còn đi sâu tổng quan, phân tích các hướng nghiên cứu cơ bản trong tâm lý học quản lý hiện nay và vai trò của tâm lý học quản lý trong giai đoạn công nghiệp hoá - hiện đại hoá hiện nay của Việt Nam.

Một số công bố của các nhà tâm lý học quản lý được xã hội đánh giá cao và có ảnh hưởng lớn tới sự hình thành tâm lý học quản lý ở Việt Nam là *Tâm lý học xã hội với quản lý* (1995) của Vũ Dũng, NXB Chính trị Quốc gia. Chuyên khảo đã cung cấp các tri thức cơ bản, cốt lõi nhất về tâm lý học quản lý, đặc biệt đã đi sâu vào bản chất của quản lý, đối tượng của hoạt động quản lý và người lãnh đạo chủ thể của quản lý. Trong chuyên khảo này, tác giả cũng đã sử dụng một số kết quả nghiên cứu của mình để minh họa, chứng minh cho quan điểm đưa ra một cách khá thuyết phục. Chuyên khảo *Tâm lý học trong quản lý nhà nước* (1996) của Mai Hữu Khuê, NXB Giáo dục. Tác giả đã làm rõ bản chất của lãnh đạo quản lý hành chính, chỉ ra được các đặc điểm tâm lý nổi bật và một số yêu cầu đối với nhân cách của người lãnh đạo, quản lý. Tác giả cũng đã đưa ra được hệ thống các tiêu chuẩn cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động của người lãnh đạo, quản lý ở cơ sở. Chuyên khảo *Nghệ thuật lãnh đạo* (1997) của Nguyễn Hữu Lam, NXB Giáo dục. Tác giả đã đề cập tới những vấn đề cơ bản của tâm lý học quản lý như: bản chất của lãnh đạo, quyền lực và sự ảnh hưởng, phẩm chất và năng lực lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, ra quyết định nhóm. Tác giả đã phân tích lấy dẫn chứng minh họa cho các vấn đề đưa ra một cách khá lôgic, thuyết phục. Tuy nhiên, chuyên khảo mới chủ yếu mô tả, sưu tầm các

công trình nghiên cứu về quản lý, tâm lý học quản lý ở nước ngoài mà chưa đưa ra quan điểm của tác giả cho các vấn đề đưa ra.

Ngày nay, các công trình nghiên cứu tâm lý học quản lý ở Việt Nam rất phong phú, đa dạng. Nghiên cứu được tiến hành trong hầu hết các lĩnh vực của đời sống xã hội như: quản lý hành chính, quản lý xã hội, an ninh quốc phòng, quản lý giáo dục, quản lý doanh nghiệp.... Luận án "Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của chủ tịch UBND huyện trong bộ máy quản lý Nhà nước ta hiện nay" (2000) của Vũ Duy Yên, tác giả đã làm rõ bản chất, sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý và đưa ra 3 loại phong cách lãnh đạo của chủ tịch UBND huyện là: phong cách lãnh đạo dân chủ khoa học, phong cách lãnh đạo quyền uy và phong cách lãnh đạo tự do, trong đó phong cách lãnh đạo dân chủ khoa học chiếm ưu thế. Đề tài nghiên cứu "Phong cách lãnh đạo của chủ nhiệm khoa Đại học Quốc gia Hà Nội" (2003) của Nguyễn Hữu Thụ, tác giả đã phân tích một cách có hệ thống vấn đề phong cách lãnh đạo, làm rõ sự khác biệt giữa phong cách lãnh đạo tập thể sư phạm với các tập thể khác. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu nhận được, tác giả đã chỉ ra phong cách lãnh đạo các tập thể sư phạm (khoa) có hiệu quả nhất là phong cách lãnh đạo dân chủ. Đề tài luận án "Nghiên cứu phong cách lãnh đạo, quản lý của người trung đoàn trưởng Quân đội nhân dân Việt Nam" (2001) của Phạm Đức Tú, tác giả đã phân tích, làm rõ được khái niệm phong cách lãnh đạo, sự khác biệt phong cách lãnh đạo tập thể quân nhân so với các loại tập thể khác, các yếu tố ảnh hưởng tới phong cách lãnh đạo của người trung đoàn trưởng trên cơ sở kết quả nghiên cứu nhận được đề xuất các biện pháp tăng cường, nâng cao hiệu quả phong cách lãnh đạo cho trung đoàn trưởng. Luận án nghiên cứu "Những đặc điểm nhân cách tạo thành uy tín nữ giảng viên đối với sinh viên" (2003) của Hoàng Mộc Lan, tác giả đã làm rõ bản chất của uy tín, uy tín của giảng viên đại học đối với sinh viên, xây dựng mô hình uy tín của giảng viên và đưa ra một số biện pháp tâm lý-giáo dục nhằm tăng cường uy tín cho họ. Luận án "Hành vi quyền lực của chủ tịch ủy ban nhân dân phường, xã" (2013) của Nguyễn Đình Phong, tác giả đã làm rõ bản chất quyền lực, các loại quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã. Tác giả đã chỉ ra được cấu trúc quyền lực, các

yếu tố ảnh hưởng tới quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã và đưa ra được một số biện pháp tâm lý-giáo dục nhằm tăng cường quyền lực giúp cho chủ tịch UBND phường, xã thực hiện tốt chức năng quản lý, lãnh đạo người dân ở cơ sở...

Tóm lại, Tâm lý học quản lý ở Việt Nam tuy mới ra đời cách đây không lâu nhưng đã ngày càng được các nhà quản lý, các tổ chức xã hội, các doanh nghiệp và các độc giả quan tâm. Nguyên nhân của thực trạng này là do: 1) Nhu cầu xã hội đối với chuyên ngành tâm lý học này ngày càng cao trong quản lý các tổ chức, doanh nghiệp, an ninh và quốc phòng; 2) Các nhà tâm lý học quản lý ngày càng đóng góp quan trọng, thực chất hơn trong quản lý và phát triển các tổ chức xã hội, doanh nghiệp; 3) Mở cửa và hội nhập quốc tế yêu cầu các nhà quản lý cần có các tri thức tâm lý, tâm lý quản lý để đàm phán, hợp đồng và liên kết với nhau ngày càng có hiệu quả hơn. Từ những điều trình bày trên có thể nói Tâm lý học quản lý ở Việt Nam đã và đang phát triển đúng hướng, ngày càng khẳng định vị thế của mình trong xã hội.

II. ĐỐI TƯỢNG CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Trước khi phân tích đối tượng cần làm rõ một số khái niệm cơ bản của tâm lý học quản lý.

2.1. Một số khái niệm cơ bản của tâm lý học quản lý

2.1.1. Quản lý

Khái niệm quản lý được sử dụng, định nghĩa khác nhau trong nhiều ngành khoa học. Phần lớn các định nghĩa này đều nhấn mạnh tới chức năng duy trì hoạt động và thực hiện các mục đích của tổ chức đặt ra. Về mặt xã hội thì quản lý là một hoạt động mang tính phổ biến, ở đâu có con người, có các nhóm xã hội thì ở đó có quản lý. Khác với các dạng quản lý khác trong quản lý xã hội thì con người, các thành viên của tổ chức hoặc cộng đồng dân cư là thành tố cơ bản nhất. Các cá nhân và các nhóm xã hội luôn luôn tương tác, quan hệ, quy định lẫn nhau tạo ra một hệ thống quan hệ quản lý phức tạp mà họ có thể là chủ

thể hoặc khách thể của quản lý. Sau đây là một số định nghĩa quản lý được sử dụng phổ biến trong khoa học hiện nay.

Theo nhà quản lý Mỹ Mary Parker Follet (1868-1933) thì quản lý là nghệ thuật khiến công việc được thực hiện bởi người khác, người nào sản xuất thì không làm quản lý, người nào làm quản lý thì không sản xuất. Công việc quản lý bao gồm 5 chức năng: xây dựng kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát. Theo cách hiểu này thì quản lý là một hoạt động chuyên nghiệp và người quản lý cần phải là chuyên gia có trình độ về kỹ thuật, công nghệ về luật học và về kinh tế học thì mới có thể hoàn thành xuất sắc công việc được.

Theo Koontz, O'donnell & Werihich (1992) thì hoạt động quản lý có nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà ở đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm để hoàn thành các nhiệm vụ, mục tiêu đặt ra. Quản lý bao gồm việc lập kế hoạch, xây dựng tổ chức, xác định biên chế, lãnh đạo và kiểm tra. Quản lý là một hệ thống hay quá trình góp phần duy trì hoạt động của một hệ thống phức tạp bao gồm nguồn nhân lực và kỹ thuật vận hành hiệu quả.

Theo các nhà quản lý Liên Xô thì quản lý là quá trình tác động một cách hệ thống, có định hướng, có mục đích của chủ thể đến khách thể nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức đặt ra.

Theo nhà tâm lý học Nga V.A. Rozanova thì quản lý là hệ thống của các phương thức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Theo Vũ Dũng thì quản lý được hiểu theo nghĩa chung nhất là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó.

Trên cơ sở các định nghĩa, quan điểm nêu ra ở trên, chúng tôi cho rằng quản lý là *quá trình tác động qua lại có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý (cá nhân, nhóm) để tạo ra sự thay đổi nhằm thực hiện thành công các mục tiêu đề ra trong các điều kiện cụ thể.*

Từ định nghĩa trên có thể thấy: (1) Quản lý là một quá trình bao gồm nhiều giai đoạn khác nhau mà thực chất là sự tương tác, ảnh hưởng lẫn nhau của người quản lý và người bị quản lý; (2) Quản lý

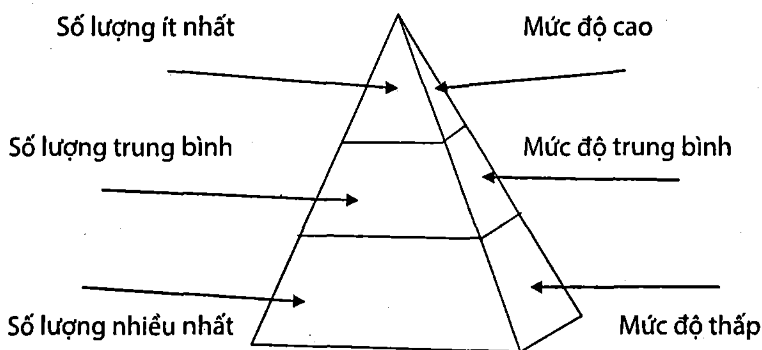
bao giờ cũng tạo ra sự thay đổi của tổ chức; (3) Quản lý được thực hiện theo những mục tiêu nhất định trong các điều kiện cụ thể.

Trong giáo trình này, quản lý được tiếp cận theo hướng liên ngành giữa xã hội, tâm lý học nhân cách, tâm lý học cá nhân bởi chủ thể và khách thể quản lý đều là những cá nhân, nhóm người cụ thể và đặt trong hệ thống các quan hệ xã hội với những điều kiện văn hoá, xã hội, lịch sử cụ thể.

** Các mức độ quản lý*

Trong quản lý lao động thường được phân chia ra làm hai loại: lao động theo chiều ngang và lao động theo chiều dọc. Sự phân chia lao động theo chiều ngang thường có trong các tổ chức có quy mô nhỏ, tuy nhiên trong các tổ chức có quy mô lớn thì cấu trúc phức tạp hơn bao gồm nhiều cấu trúc ngang, ví dụ, các phòng, ban, các bộ phận, các phân xưởng thì sự phân chia lao động sẽ phức tạp hơn. Phân chia lao động theo chiều ngang được thực hiện theo sự sắp xếp người quản lý theo các bộ phận. Đặc điểm nổi bật của cách phân chia này là ở chỗ các công việc được phân chia có thể phối hợp với nhau.

Cùng với việc phân chia lao động theo chiều ngang thì còn có sự phân chia lao động theo chiều dọc. Ý nghĩa cơ bản của việc phân chia này là phối hợp hành động của tất cả mọi người trong tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu chung. Để cho dễ hiểu chúng tôi sử dụng sơ đồ các mức độ quản lý theo số lượng thành viên trong tổ chức của C.A. Rozanova sau đây:



Sơ đồ 1. Các cấp độ của quản lý

Trong sự phân chia lao động theo chiều dọc thì người quản lý cao nhất chịu trách nhiệm phối hợp công việc của các nhà quản lý thuộc cấp tạo ra các mức độ quản lý khác nhau. Trong đó có thể căn cứ vào địa vị của người quản lý cấp dưới để xác định người đó ở mức độ quản lý nào. *Ví dụ, người quản lý là thợ cả một bộ phận thì có thể xác định* ông ta là người quản lý mức độ thấp của hệ thống quản lý.

Quy mô của tổ chức là một trong những yếu tố xác định mức độ quản lý. Các mức độ quản lý trong tổ chức thường được chia ra theo ba cấp độ sau:

(1) Cấp độ cao; (2) Cấp độ trung bình; (3) Cấp độ thấp tương ứng với số lượng cán bộ thuộc cấp là: số lượng ít nhất; số lượng trung bình và số lượng nhiều nhất.

Ở cấp độ cao nhất các mục đích, kế hoạch, chiến lược hoạt động của tổ chức được đưa ra. Số lượng cán bộ quản lý cấp này ít hơn so với hai cấp độ còn lại. Các chức vụ thường được nhắc tới ở cấp độ này là tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị... Trong hệ thống quản lý nhà nước thì đó là các bộ trưởng, các tướng lĩnh trong quân đội. Những người quản lý ở mức độ cao nhất là người chịu trách nhiệm về các quyết định quan trọng nhất trong tổ chức, công việc của họ rất căng thẳng và phức tạp yêu cầu họ luôn phải cập nhật các thông tin liên quan trực tiếp tới hoạt động của toàn bộ tổ chức. Đặc điểm nổi bật những người quản lý cấp độ này là công việc của họ không chỉ bó hẹp trong giới hạn tổ chức của họ mà còn mở rộng bên ngoài tổ chức.

Ở cấp độ trung bình, người quản lý phục tùng sự chỉ đạo của những người quản lý cấp cao và phối hợp, điều hành công việc của người cấp dưới (cấp kỹ thuật). Những người quản lý ở cấp độ này thường là trưởng các phòng, ban, thủ trưởng các bộ phận. Trong một số tổ chức nhà quản lý cấp độ này cũng tham gia vào quá trình ra quyết định nhờ vào việc thu thập thông tin và nắm vững thực tế của họ.

Ở cấp độ thấp (cấp độ kỹ thuật) nhà quản lý luôn kiểm tra việc thực hiện các nhiệm vụ sản xuất trong công ty. Đây là cấp độ quản lý gần người lao động nhất. Công việc của các nhà quản lý này hết sức

nặng nề và phức tạp, họ phải thực hiện hết nhiệm vụ này đến nhiệm vụ khác đặc biệt khi các tình huống bất thường xảy ra.

2.1.2. Lãnh đạo

Hiện nay, trong tâm lý học có khá nhiều định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Tổng kết lại có thể có các định nghĩa sau:

Lãnh đạo là cư xử của một cá nhân khi anh ta chỉ đạo các hoạt động của nhóm để đạt tới những mục tiêu chung.

Lãnh đạo là dạng đặc biệt của quan hệ quyền lực được đặc trưng bởi nhận thức của các thành viên rằng một thành viên khác của nhóm có quyền đòi hỏi những hành vi đối với các thành viên khác trong hoạt động của họ như là một thành viên nhóm.

Lãnh đạo là sự ảnh hưởng (tác động) mang tính tương tác; được thực hiện trong một tình huống, được chỉ đạo thông qua quá trình thông tin để đạt tới những mục tiêu cụ thể.

Lãnh đạo là sự khởi xướng và duy trì cấu trúc trong sự mong đợi và tương tác.

Lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng tới hoạt động của nhóm có tổ chức để đạt mục tiêu.

Lãnh đạo là thích ứng với sự thay đổi (Phillip Kotter, 1990)

Nếu nhìn một cách tổng quát các quan niệm trên đều nhấn mạnh tới sự ảnh hưởng, tương tác giữa con người với con người trong tổ chức theo các mục tiêu nào đó. Theo chúng tôi *lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội, trong đó người lãnh đạo thông qua tầm nhìn, các chủ trương, đường lối, khuyến khích thúc đẩy sự tự nguyện tham gia của mọi thành viên vào các hoạt động chung, tạo động lực cho họ nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.*

Định nghĩa ngày nhấn mạnh tới 3 điểm sau: (1) Khi nói tới lãnh đạo là muốn nói tới sự ảnh hưởng giữa con người với con người trong tổ chức. Khác với quản lý, lãnh đạo đòi hỏi sự động viên, thuyết phục người dưới quyền để họ tích cực, tự giác thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Để làm được việc này, người lãnh đạo cần hiểu tâm lý người dưới quyền dựa trên các quan hệ liên nhân cách trong tổ chức để đưa ra hình thức khuyến khích, động viên phù hợp; (2) Bản chất của lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng có mục đích thông qua tầm nhìn, thông qua chủ trương đường lối của người lãnh đạo tới người dưới quyền. Lãnh đạo liên quan tới đường hướng, tầm nhìn của tổ chức, vì vậy quá trình lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng có mục tiêu của tổ chức; (3) Làm cho người dưới quyền tự nguyện tham gia vào các hoạt động của tổ chức, tạo động lực cho họ. Để lãnh đạo thành công, người lãnh đạo cần hiểu được tâm lý người dưới quyền, biết cách khuyến khích, thúc đẩy và tạo động lực cho họ, biết cách phối hợp với các thành viên khác trong tổ chức hoàn thành tốt các nhiệm vụ của tổ chức.

Lãnh đạo vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học của lãnh đạo thể hiện ở chỗ đối tượng là cá nhân, nhóm người để lãnh đạo thành công cần nắm được các đặc điểm cá nhân, đặc điểm tâm lý và các quy luật, cơ chế vận hành tâm lý của họ. Tính nghệ thuật của lãnh đạo thể hiện ở chỗ để thành công không chỉ yêu cầu ở nhà lãnh đạo có trình độ, kiến thức về con người, nhóm mà còn ở nghệ thuật giao tiếp, ứng xử, nghệ thuật nắm bắt được tâm tư, tình cảm của người dưới quyền để cảm hoá, tạo động lực, biết khích lệ họ làm việc và tạo ra bầu không khí lành mạnh nhằm khơi dậy động cơ, thúc đẩy tích cực trong tổ chức.

Quan hệ giữa quản lý và lãnh đạo

Quản lý và lãnh đạo là hai thuật ngữ rất gần nhau về nội dung, vì thế nhiều trường hợp được dùng đồng nhất hoặc thay thế lẫn nhau. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý theo J. Kotter được ví như hai mặt của một đồng xu, đó là mối quan hệ cộng sinh. Nhà quản lý giỏi cần là người lãnh đạo tài năng và ngược lại để trở thành nhà lãnh đạo có hiệu quả thì bản thân họ phải là những người quản lý giỏi. Trên thực tế, việc xác định trong hoạt động quản lý khi nào thì nhà quản lý thực hiện chức năng quản lý, khi nào thì thực hiện chức năng lãnh đạo là việc làm không dễ. Quản lý và lãnh đạo đều là những lĩnh vực chứa đựng trách nhiệm liên quan đến người đứng đầu tổ chức. Thuật ngữ

lãnh đạo và quản lý cho biết hai hình ảnh khác nhau về người phối hợp, thúc đẩy sự cố gắng của người khác trong nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Để làm rõ hai quan hệ giữa hai khái niệm này, chúng ta hãy tìm hiểu quản lý và lãnh đạo trong các ngôn ngữ khác nhau. Trong tiếng Anh, quản lý là management còn lãnh đạo là leadership, tuy nhiên ở Mỹ người ta thường dùng khái niệm lãnh đạo (leadership) còn ở Anh người ta thiên về sử dụng thuật ngữ quản lý (management) hơn. Theo các nhà tâm lý học Úc, giữa quản lý và lãnh đạo có sự khác biệt khá lớn, Andrew J Dubrin, Carol Dalglish và Peter Miller khi nói tới quản lý là muốn nhấn mạnh tới các chức năng cơ bản của nó là: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, lãnh đạo (động viên) và kiểm tra. Lãnh đạo là phần công việc chính của quản lý nhưng để lãnh đạo, người quản lý cần lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra. Nói một cách rộng hơn thì lãnh đạo là khía cạnh liên nhân cách trong khi đó lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra lại liên quan tới khía cạnh hành chính trong công việc của nhà quản lý. Lãnh đạo là nói tới sự thay đổi, sự kích thích trí tuệ, cảm xúc, động cơ và ảnh hưởng giữa con người với con người. Có thể nói, người quản lý giỏi là người vừa phải biết lãnh đạo vừa phải biết quản lý.

Các nhà khoa học của Liên Xô như V.G. Aphanaxep, A.I. Kitov cho rằng lãnh đạo và quản lý là hai khái niệm cùng loại nhưng không hoàn toàn đồng nhất. Theo họ, trong quản lý xã hội lãnh đạo và quản lý được dùng tương đối đồng nhất liên quan tới việc quản lý con người (nhóm) theo mục tiêu đặt ra, tuy nhiên lãnh đạo liên quan tới việc chỉ dẫn, động viên, khuyến khích người dưới quyền thực hiện tốt nhiệm vụ (trong trường hợp này lãnh đạo được coi là chức năng của quản lý), trong khi đó quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, động viên và đánh giá.

Ở Việt Nam, trong quản lý xã hội, nhiều khi người ta dùng khái niệm lãnh đạo và quản lý đồng nhất với nhau. Ví dụ, khi nói về sự lãnh đạo của Đảng người ta thường ám chỉ trong đó có cả sự quản lý của các cơ quan chức năng của Đảng. Thông thường nói tới quản lý là

nói tới các việc giải quyết các công việc trực tiếp ở tầm trung mô và vi mô (công việc thường ngày) được hiểu là quá trình tổ chức, điều chỉnh các đối tượng theo những mục tiêu nhất định, tuy nhiên nói tới lãnh đạo, người ta muốn nói tới công việc ở tầm vĩ mô liên quan tới đường lối, chủ trương, chiến lược và tầm nhìn của tổ chức. Sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo có thể được thể hiện qua bảng 1 sau.

Bảng 1: Sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo

Quản lý	Lãnh đạo
Đối tượng quản lý là sự vật, hiện tượng và con người, nhóm người	Đối tượng lãnh đạo là con người, nhóm người
Ở một mức độ nào đó, quản lý mang tính hành chính nhằm thực hiện các nhiệm vụ đã đề ra	Lãnh đạo liên quan tới tầm nhìn, phương hướng của tổ chức
Thực hiện tầm nhìn, mục tiêu của tổ chức đã đưa ra	Tạo tầm nhìn, hướng đi cho tổ chức
Quản lý thường thiên về sử dụng các công cụ và kỹ thuật để thực hiện các mục đích đặt ra	Lãnh đạo thiên về sự hợp tác, làm việc nhóm, thúc đẩy, tạo động lực cho con người trong tổ chức
Quản lý như một quá trình, gồm 4 chức năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo (động viên) và kiểm tra	Lãnh đạo là ảnh hưởng, tác động giữa con người với con người nhằm tạo ra sự thay đổi tổ chức
Quản lý duy trì tổ chức	Lãnh đạo làm thay đổi, biến đổi tổ chức

Mặc dù có sự khác biệt về quản lý và lãnh đạo, nhưng đây không phải là hai khái niệm đối lập nhau. Lãnh đạo và quản lý có chỗ tương đồng nhau, bổ sung cho nhau.

2.1.3. Tâm lý học quản lý

Hiện nay trong tâm lý học có rất nhiều định nghĩa khác nhau về tâm lý học quản lý. Sau đây là một số định nghĩa được các nhà tâm lý học đã đưa ra.

Theo nhà tâm lý học Bungari Philip Genov - người đã có nhiều công trình nghiên cứu về tâm lý học quản lý, đặc biệt trong hệ thống lãnh đạo của Đảng Cộng sản Bungari. "Tâm lý học quản lý, nghiên cứu đặc điểm tâm lý của những con người tham gia vào các hệ thống quản

lý nhằm tối ưu hoá hoạt động của toàn hệ thống" (34, 39). Theo chúng tôi, định nghĩa này đã chỉ rõ đối tượng nghiên cứu và mục đích của tâm lý học quản lý, tuy nhiên tác giả đã không chú ý tới môi trường và các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả của hoạt động quản lý.

Theo nhà tâm lý học Nga A.A. Urbanovich thì tâm lý học quản lý là chuyên ngành của khoa học tâm lý kết nối các thành tựu của các khoa học nghiên cứu các khía cạnh tâm lý của quá trình quản lý nhằm tối ưu hoá và nâng cao hiệu quả của quá trình này. Định nghĩa này chưa chỉ ra được bản chất, đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý mà mới cho người đọc biết đó là một lĩnh vực khoa học liên ngành.

Các nhà tâm lý học Việt Nam đã có nhiều công trình nghiên cứu về tâm lý học quản lý tuy nhiên rất ít định nghĩa về tâm lý học quản lý được đưa ra. Theo Giáo trình *Tâm lý học quản lý* của Nguyễn Đình Xuân, Nguyễn Đức Đán thì "Tâm lý học quản lý là một chuyên ngành tâm lý học ứng dụng trong công tác tổ chức và lãnh đạo con người trong mọi lĩnh vực hoạt động của con người như sản xuất, kinh doanh, buôn bán, khoa học, văn học nghệ thuật, quân sự, kinh tế, chính trị". Định nghĩa này không cho biết bản chất, nội hàm tâm lý học quản lý mà chỉ cho biết đó là một ngành tâm lý học ứng dụng trong các lĩnh vực của đời sống con người" (31,11).

Từ điển *Tâm lý học* do Vũ Dũng chủ biên đưa ra định nghĩa tâm lý học quản lý như sau: "Tâm lý học quản lý là một lĩnh vực của tâm lý học nghiên cứu các đặc điểm, và quy luật tâm lý của hoạt động quản lý. Nhiệm vụ cơ bản của tâm lý học quản lý là phân tích các điều kiện, các đặc điểm, các quy luật tâm lý nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc trong hệ thống quản lý. Về cơ bản tâm lý học quản lý nghiên cứu sự quản lý con người trong các tổ chức và các nhóm xã hội".

Dựa trên các định nghĩa của các nhà tâm lý học trong và ngoài nước đã nêu ở trên, chúng tôi cho rằng: *Tâm lý học quản lý là một chuyên ngành tâm lý học ứng dụng nghiên cứu những đặc điểm, phẩm chất, thuộc tính tâm lý của chủ thể, khách thể quản lý, nghiên cứu các quy luật, cơ chế vận hành của các hiện tượng tâm lý cá nhân, tâm lý xã hội trong hoạt động quản lý nhằm tối ưu hoá hoạt động của tổ chức.*

Định nghĩa này muốn nhấn mạnh các điểm sau:

1) Tâm lý học quản lý là một chuyên ngành tâm lý học ứng dụng, tức là lấy mục tiêu giải quyết các vấn đề tâm lý của con người, nhóm người nảy sinh từ thực tiễn phát triển xã hội, quản lý tổ chức, quản lý doanh nghiệp... làm mục tiêu chính. Kết quả các công trình nghiên cứu của tâm lý học quản lý có ý nghĩa hết sức quan trọng do yêu cầu của thực tiễn và tính áp dụng vào thực tiễn rất cao.

2) Tâm lý học quản lý có đối tượng nghiên cứu cụ thể bao gồm: các đặc điểm, phẩm chất chủ thể và khách thể quản lý, các cơ chế vận hành của các hiện tượng tâm lý cá nhân, các hiện tượng tâm lý xã hội trong quan hệ, tác động qua lại chi phối lẫn nhau cùng với sự ảnh hưởng của môi trường văn hoá, xã hội lịch sử cụ thể.

3) Mục đích chính của tâm lý học quản lý để trả lời câu hỏi làm thế nào để nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động của tổ chức, tức là thực hiện tốt các mục tiêu đề ra dựa trên những tiềm năng tâm lý sẵn có của cá nhân và tổ chức.

2.2. Đối tượng của tâm lý học quản lý

Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý hết sức phong phú, đa dạng tuy nhiên theo các nhà nghiên cứu có thể nhóm vào 4 nhóm đối tượng sau:

2.2.1. Nghiên cứu các khía cạnh tâm lý của hoạt động quản lý

Các vấn đề được quan tâm nghiên cứu ở đây là: bản chất của hoạt động quản lý, cấu trúc của hoạt động quản lý, động cơ của hoạt động quản lý, vấn đề ra quyết định quản lý và một số kỹ năng cần thiết trong hoạt động quản lý như: kỹ năng hoạch định, kỹ năng tổ chức, kỹ năng chỉ đạo và kỹ năng đánh giá.

2.2.2. Nghiên cứu các khía cạnh tâm lý của cá nhân và nhóm như là khách thể quản lý

- Các vấn đề được quan tâm nghiên cứu cá nhân với tư cách là khách thể quản lý: Nhóm đối tượng này gồm các đặc điểm tâm lý cá

nhân như: nhu cầu, hứng thú, động cơ, định hướng giá trị của người dưới quyền.

- Các vấn đề được quan tâm nghiên cứu nhóm với tư cách là khách thể của hoạt động quản lý bao gồm: cấu trúc tâm lý của nhóm, các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm, các hiện tượng tâm lý xã hội của nhóm có thể sử dụng trong công tác quản lý như: Bầu không khí tâm lý của nhóm, các quan hệ liên nhân cách trong nhóm, vấn đề kích thích lao động trong nhóm, tương hợp tâm lý nhóm, xung đột và dư luận xã hội...

2.2.3. Các khía cạnh tâm lý của chủ thể quản lý

Các đối tượng, vấn đề cụ thể được quan tâm nghiên cứu ở đây gồm:

- Đặc điểm tâm lý của chủ thể quản lý, nhân cách của người quản lý (các phẩm chất và năng lực), uy tín, phong cách lãnh đạo...

- Các vấn đề nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý như: quy hoạch, đào tạo sử dụng cán bộ quản lý...

- Quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý.

2.2.4. Nghiên cứu vấn đề giao tiếp trong hoạt động quản lý

Các vấn đề được quan tâm nghiên cứu ở đây là: bản chất của giao tiếp trong quản lý, cấu trúc của giao tiếp trong quản lý, vấn đề văn hoá giao tiếp trong quản lý, vấn đề thỏa mãn thông tin của con người trong quản lý và một số kỹ năng giao tiếp cơ bản trong quản lý như: kỹ năng định hướng, kỹ năng định vị, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng đàm phán, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng tổ chức cuộc họp...

2.3. Nhiệm vụ, vai trò và quan hệ của tâm lý học quản lý với các ngành khoa học khác

2.3.1. Nhiệm vụ của tâm lý học quản lý

Tâm lý học quản lý có các nhiệm vụ cơ bản sau:

- Trang bị các kiến thức cơ bản, cốt lõi nhất về tâm lý học quản lý cho người quản lý, người làm công tác xã hội, công tác đoàn thể và người học nhằm vận dụng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của họ.

- Tâm lý học quản lý có nhiệm vụ phối hợp với các ngành khoa học khác như: triết học, khoa học quản lý, xã hội học và các ngành khoa học khác giải quyết các vấn đề nảy sinh từ thực tiễn công nghiệp hoá-hiện đại hoá của Việt Nam hiện nay góp phần ổn định và tạo động lực cho phát triển xã hội.

- Tâm lý học quản lý có nhiệm vụ nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của cá nhân, nhóm với tư cách là khách thể của hoạt động quản lý nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động quản lý.

- Tâm lý học quản lý có nhiệm vụ nghiên cứu đặc điểm, thuộc tính tâm lý, nhân cách của chủ thể hoạt động quản lý nhằm xây dựng được những quy chuẩn về phẩm chất, năng lực cần thiết cho người quản lý thuộc các cấp độ trong hệ thống quản lý.

- Tâm lý học quản lý có nhiệm vụ nghiên cứu cơ sở tâm lý của việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý của cá nhân, tổ chức đáp ứng nhu cầu của sự phát triển xã hội.

- Tâm lý học quản lý có nhiệm vụ nghiên cứu các yếu tố tâm lý trong việc tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, sắp xếp và đánh giá cán bộ trong tổ chức phù hợp với chiến lược, quy hoạch nhân sự của tổ chức.

2.3.2. Vai trò của tâm lý học quản lý

Theo các nhà nghiên cứu, tâm lý học quản lý có rất nhiều vai trò trong đời sống xã hội, tuy nhiên có thể nhấn mạnh một số vai trò cơ bản sau:

- Tâm lý học quản lý trang bị cho các nhà quản lý các cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn của việc quản lý con người, nhóm và xã hội phù hợp với những yêu cầu, đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

- Tâm lý học quản lý trợ giúp cho các nhà quản lý các công cụ và phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức (tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp, động viên, khuyến khích và quy hoạch cán bộ) góp phần trực tiếp vào việc nâng cao chất lượng, hiệu quả quản lý.

- Tâm lý học quản lý giúp cho các nhà quản lý biết sử dụng con người có hiệu quả trong hoạt động quản lý, tạo động cơ, sức mạnh của tổ chức, thúc đẩy trí sáng tạo, tinh thần làm chủ và tận tâm với công việc, cống hiến hết mình cho tổ chức.

- Tâm lý học quản lý giúp cho các nhà quản lý xây dựng văn hoá tổ chức có tính thích nghi cao, giúp cho tổ chức thích nghi nhanh với sự thay đổi của tình huống và thiết lập được các quan hệ lành mạnh bên trong và bên ngoài tổ chức góp phần tăng cường uy tín và sức cạnh tranh của họ trên thương trường.

- Tâm lý học quản lý giúp cho các nhà quản lý giao tiếp ứng xử với con người trong và ngoài tổ chức một cách khoa học, có tính nhân văn cao góp phần thu phục, cảm hoá con người trong tổ chức thực hiện tốt các mục tiêu đặt ra và tránh được các sai lầm trong việc dùng người trong tổ chức.

2.3.3. Quan hệ giữa tâm lý học quản lý với các ngành khoa học khác

Như trên đã trình bày, tâm lý học quản lý là một khoa học liên ngành vì vậy có quan hệ hết sức mật thiết với các ngành khoa học khác như: triết học, xã hội học, khoa học quản lý và các chuyên ngành tâm lý học như: tâm lý học xã hội, tâm lý học đại cương, tâm lý học nhân cách...

- Triết học là cơ sở phương pháp luận cho tâm lý học quản lý. Các lý thuyết triết học về con người, bản chất con người đóng vai trò hết sức quan trọng khi nghiên cứu chủ thể và khách thể quản lý, các yếu tố quy định hành vi con người trong hoạt động quản lý. Triết học cho biết sự ra đời và phát triển các tư tưởng, quan niệm về con người, quản lý con người nói chung và tâm lý học quản lý nói riêng. Theo quan điểm của triết học duy vật biện chứng thì con người vừa là khách thể vừa là chủ thể trong hoạt động quản lý, hoạt động cải tạo thế giới tự nhiên. Để tăng cường khả năng chống lại sức mạnh của tự nhiên, bảo đảm cho sự tồn tại của mình, con người không tồn tại một cách đơn lẻ trong xã hội mà luôn liên kết với nhau tạo thành hệ thống xã hội. Ngay từ khi sinh ra, con người đã là thành viên của gia đình và chịu sự quản lý, giáo dưỡng của gia đình và người thân. Khi trưởng thành để hoạt

động có hiệu quả, con người tham gia vào các quan hệ quản lý, hỗ trợ và tương tác, chi phối lẫn nhau nhằm thực hiện các mục tiêu chung đề ra, hình thành những tri thức, kỹ năng quản lý cơ bản nhất. Như vậy theo quan điểm của triết học thì cũng như các ngành khoa học khác, tâm lý học quản lý ra đời và phát triển theo đúng quy luật khách quan của nó; tâm lý học quản lý là kết quả phát triển lâu dài các tư tưởng, quan niệm về con người và quản lý con người trong xã hội.

- Xã hội học cho biết các lý thuyết xã hội về quản lý con người. Xã hội học giúp cho các nhà tâm lý học quản lý nắm được các quy luật, hiện tượng vận động, phát triển xã hội một cách khách quan, từ đó đưa ra được chiến lược, sách lược quản lý phù hợp, có hiệu quả. Xã hội học còn giúp các nhà tâm lý học quản lý nắm được đặc điểm xã hội của các nhóm, các cộng đồng dân cư và các giai tầng trong xã hội, quan hệ giữa tổ chức và cá nhân. Theo nhà xã hội học Đức M. Weber thì các điều lệ và hình thức tổ chức là yếu tố quyết định hiệu quả của hành vi con người trong nhóm. Để hoạt động của tổ chức có hiệu quả cần phải tập trung nghiên cứu cấu trúc tổ chức và hoạt động quản lý, điều hành của người quản lý.

- Khoa học quản lý cung cấp các tri thức khoa học về quản lý, quá trình và chức năng của quản lý như: hoạch định kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, lãnh đạo và kiểm tra. Ngoài ra, các khoa học quản lý còn cung cấp các tri thức khoa học về quản lý lao động và đặc điểm các dạng hoạt động nghề nghiệp khác nhau giúp cho các nhà tâm lý học quản lý có thể xây dựng các công cụ tâm lý trong tuyển dụng, bố trí sắp xếp nhân lực trong tổ chức một cách hiệu quả. Khoa học quản lý cung cấp các phương pháp, kỹ thuật đánh giá lao động về mặt định lượng của con người trong tổ chức, trên cơ sở đó giúp các nhà tâm lý học quản lý đưa ra được các biện pháp kích thích người lao động có hiệu quả hơn. Khoa học quản lý còn cung cấp các tri thức tối ưu hoá quá trình tổ chức lao động góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng hoạt động của tổ chức. Ngược lại, tâm lý học quản lý góp phần thúc đẩy khoa học quản lý ngày càng phát triển hơn thông qua việc cung cấp các tri thức, quy luật cơ chế vận hành tâm lý cá nhân, tâm lý học nhóm cho các nhà quản lý hoạt động của tổ chức ngày càng hiệu quả hơn.

Tâm lý học quản lý liên quan mật thiết với các chuyên ngành tâm lý học khác như: Tâm lý học đại cương, tâm lý học xã hội, tâm lý học tổ chức, tâm lý học nhân cách...

Tâm lý học đại cương cung cấp cho các nhà tâm lý học quản lý các tri thức cơ bản, cốt lõi nhất về tâm lý, các quy luật về sự hình thành và phát triển tâm lý, các cơ chế sinh lý thần kinh của các quá trình, trạng thái tâm lý của con người trong tổ chức, từ đó giúp các nhà tâm lý học quản lý có thể khuyến khích, động viên và tổ chức quá trình lao động trong tổ chức phù hợp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý tổ chức.

Tâm lý học xã hội cung cấp cho các nhà tâm lý học quản lý các tri thức tâm lý học về các hiện tượng tâm lý xã hội của các nhóm, cộng đồng trong xã hội như: Lây lan tâm lý, bầu không khí tâm lý, dư luận xã hội, xung đột... các quy luật tâm lý xã hội như: bắt chước, ám thị, áp lực nhóm... các tri thức về sự hình thành và phát triển nhóm... Tâm lý học xã hội còn cung cấp các tri thức về cấu trúc tâm lý của nhóm, quan hệ của con người trong nhóm (quan hệ theo chiều dọc và quan hệ theo chiều ngang) trên cơ sở đó giúp các nhà tâm lý học quản lý có thể áp dụng trong công việc nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động quản lý.

Tâm lý học tổ chức cung cấp cho các nhà tâm lý học quản lý các tri thức tâm lý học về sự hình thành, phát triển của tổ chức như là khách thể hoạt động tổ chức. Ngoài ra, tâm lý học tổ chức còn cho biết cấu trúc của tổ chức các đặc điểm, hiện tượng tâm lý trong tổ chức như: quyền lực và quyền lực tổ chức, vấn đề thủ lĩnh và quản lý tổ chức, động cơ của con người trong tổ chức, hành vi tổ chức, văn hoá tổ chức, giá trị và định hướng giá trị của con người trong tổ chức... dựa trên các tri thức, hiện tượng tâm lý trong tổ chức có thể xây dựng các lý thuyết tâm lý học trong quản lý.

Tâm lý học nhân cách cung cấp cho các nhà tâm lý học quản lý các tri thức tâm lý về nhân cách, cấu trúc tâm lý nhân cách, các giai đoạn và quy luật hình thành và phát triển nhân cách, các cơ sở khoa học của việc phân loại nhân cách con người và các yếu tố ảnh hưởng

tới việc hình thành và phát triển nhân cách... dựa trên cơ sở các kiến thức, quy luật tâm lý về nhân cách các nhà tâm lý học quản lý có thể đưa ra các chương trình bồi dưỡng, đào tạo các nhà quản lý, đưa ra các kích thích lao động con người trong tổ chức một cách phù hợp và hiệu quả hơn...

III. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TRONG TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

3.1. Các nguyên tắc phương pháp luận

Tâm lý học quản lý được hình thành và phát triển dựa trên các nguyên tắc phương pháp luận cơ bản sau: nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng; nguyên tắc hệ thống; nguyên tắc phát triển.

3.1.1. Nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng

Nguyên tắc này khẳng định các hiện tượng tâm lý của con người trong hoạt động quản lý đều có nguồn gốc tất yếu từ vật chất, kinh tế và các quan hệ xã hội xung quanh. Để hiểu được tâm lý của người dưới quyền nhà quản lý cần tìm hiểu thu nhập, mức sống của gia đình, các điều kiện sinh hoạt và quan hệ của họ với những người xung quanh. Tuy nhiên các yếu tố khách quan trên không quy định hành vi, cách ứng xử của con người một cách trực tiếp mà thông qua các yếu tố chủ quan bên trong như nhu cầu, động cơ, xu hướng, thái độ và các đặc điểm nhân cách của họ. Để nắm được các hiện tượng tâm lý trên và sử dụng có hiệu quả trong hoạt động quản lý, nhà quản lý không chỉ cần tìm hiểu đời sống kinh tế, môi trường văn hoá, xã hội của người dưới quyền mà còn cần đi sâu tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng, lập trường cũng như thái độ của họ. Ví dụ, khi sử dụng phần thưởng cho người lao động có nhiều đóng góp cho tổ chức thì nhà quản lý cần tìm hiểu thu nhập kinh tế, môi trường văn hoá, xã hội nơi mà người lao động đó sống, nếu người lao động đó thu nhập thấp, gia đình gặp khó khăn thì phần thưởng cần chú ý tới các yếu tố vật chất, tiền bạc mà tránh chỉ sử dụng hình thức khen thưởng tinh thần thuần túy (giấy khen, biểu dương trước tập thể).

3.1.2. Nguyên tắc tiếp cận hệ thống

Nguyên tắc này khẳng định các hiện tượng tâm lý trong quản lý luôn liên hệ, chi phối, quy định và ảnh hưởng lẫn nhau tạo ra các hệ thống tương ứng. Khi nghiên cứu hiện tượng tâm lý nào đó trong hoạt động quản lý, nhà quản lý cần nắm được hệ thống quan hệ giữa hiện tượng tâm lý nghiên cứu với các hiện tượng tâm lý liên quan có ảnh hưởng, chi phối và quy định hiện tượng tâm lý đó. Ví dụ, để tìm hiểu bầu không khí tâm lý trong tổ chức, nhà quản lý cần hiểu rằng bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý xã hội của nhóm phản ánh tâm tư, nguyện vọng, sự thỏa mãn hay không thỏa mãn các mối quan hệ "dọc" và quan hệ "ngang", các điều kiện làm việc, tiền lương và các chính sách khác của doanh nghiệp đối với người lao động... vì vậy khi để đánh giá được thực trạng bầu không khí tâm lý xã hội trong tổ chức cần tìm hiểu mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các yếu tố kể trên.

3.1.3. Nguyên tắc phát triển

Nguyên tắc này khẳng định tâm lý con người (cá nhân, nhóm) và tổ chức không chết cứng mà luôn vận động, phát triển cùng với sự phát triển của xã hội. Trong hoạt động quản lý, các nhà quản lý cần hết sức lưu ý nhu cầu, động cơ, sở thích và định hướng giá trị của người lao động luôn thay đổi, phát triển cùng với sự phát triển của tổ chức và môi trường văn hoá, xã hội, vì vậy các chính sách của tổ chức cần thay đổi cho phù hợp với sự phát triển trên. Ví dụ, khi xây dựng văn hoá tổ chức, các tiêu chí cần được thay đổi cho phù hợp với sự vận động, phát triển của tổ chức và tâm lý con người trong tổ chức, tránh dập khuôn, máy móc, hoặc khi tổ chức tham quan du lịch cho người lao động trong mỗi năm cần thay đổi địa điểm, thời gian du lịch và hình thức du lịch cho phù hợp với nhu cầu, mong muốn của người lao động trong tổ chức.

3.2. Phương pháp nghiên cứu trong tâm lý học quản lý

Tâm lý học quản lý là một ngành khoa học liên ngành mang tính ứng dụng cao, vì thế các phương pháp nghiên cứu được tích hợp lại

từ nhiều ngành, chuyên ngành khoa học khác nhau. Các phương pháp nghiên cứu trong tâm lý học quản lý hết sức phong phú. Sau đây là một số phương pháp nghiên cứu cơ bản.

3.2.1. Phương pháp quan sát

Quan sát có vai trò hết sức quan trọng trong nghiên cứu tâm lý của con người, nhóm trong hoạt động quản lý. Nhờ quan sát mà các nhà quản lý có thể nắm bắt được các hiện tượng tâm lý của cá nhân, nhóm từ đó đưa ra các quyết định phù hợp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

a) Định nghĩa

Phương pháp quan sát là quá trình tri giác có mục đích, có kế hoạch nhằm theo dõi và phát hiện một hoặc nhiều hiện tượng tâm lý nào đó của khách thể (cá nhân, nhóm) trong hoàn cảnh và thời gian xác định, nhằm phục vụ mục đích nghiên cứu.

Ví dụ: Nhà quản lý có thể sử dụng phương pháp này để quan sát bầu không khí tâm lý của tổ chức thông qua việc quan sát quá trình làm việc của người lao động, hội họp và hoạt động vui chơi, giải trí của họ hoặc quan sát sự phối hợp lẫn nhau trong lao động, cử chỉ, nét mặt và nội dung giao tiếp, sự thỏa mãn đối với các quan hệ "dọc" quan hệ "ngang" và các điều kiện lao động, tiền lương và chính sách của tổ chức.

b) Yêu cầu quan sát

- Người quan sát cần có mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể của quan sát. Tức là họ phải trả lời các câu hỏi: quan sát cái gì, quan sát thế nào, quan sát để làm gì?

- Cần đảm bảo được tính hệ thống, tính liên tục của quan sát. Quan sát phải theo một trình tự, một kế hoạch cụ thể nhằm thu được các thông tin đầy đủ, khách quan nhất về khách thể.

- Phải chuẩn bị tốt các phương tiện trang thiết bị, ghi lại được đầy đủ sự biểu hiện của khách thể, để sau này có thể phân tích, đánh giá để đưa ra kết luận cần thiết.

- Người quan sát phải hiểu biết về vấn đề quan sát. Trước khi đi quan sát, họ cần được trang bị các kiến thức cần thiết và nắm bắt được vấn đề nghiên cứu.

c) Các loại quan sát

Quan sát thường được tiến hành theo 3 loại sau đây.

- Quan sát trực tiếp: Người quan sát đóng vai người lao động trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất, kinh doanh cùng với người lao động (hoà đồng với khách thể). Ví dụ, để nghiên cứu thái độ của người lao động đối với việc làm thì nhà nghiên cứu cần trực tiếp tham gia vào công việc, cùng làm việc trong tập thể người lao động, thông qua việc trực tiếp tham gia này có thể nắm được nhận thức, tính cảm và thái độ của họ đối với công việc.

- Quan sát gián tiếp: Là quan sát có sử dụng các công cụ, phương tiện hỗ trợ cho nghiên cứu như: máy ảnh, máy ghi âm, máy quay video... Ví dụ, nhà nghiên cứu có thể sử dụng camera để ghi nhận quá trình làm việc của tập thể người lao động mà không cần trực tiếp quan sát.

- Tự quan sát: Khách thể tự quan sát các hiện tượng tâm lý của chính bản thân mình khi mua sắm, sử dụng sản phẩm, dịch vụ, sau đó tự phân tích đánh giá và kết luận về các hiện tượng tâm lý cần nghiên cứu.

d) Ưu, nhược điểm của quan sát

* Ưu điểm:

- Quan sát cung cấp nhiều thông tin về khách thể nghiên cứu (không chỉ các hiện tượng cần quan sát mà còn hành vi cử chỉ và lời nói của khách thể).

- Có thể nghiên cứu được nhiều đối tượng trong một lúc.

- Thuận tiện và kinh tế. So với các phương pháp nghiên cứu khác thì chi phí cho quan sát ít và dễ tiến hành hơn.

* Nhược điểm của quan sát:

- Người quan sát thường đóng vai trò thụ động mà không chủ động tác động tạo ra hiện tượng cần nghiên cứu.

- Kết quả quan sát mang tính định lượng nhiều hơn định tính nên khó xử lý.

- Phương pháp này yêu cầu người quan sát phải có trình độ, hiểu biết về đối tượng nghiên cứu, vì thế không phải ai cũng sử dụng được.

Quan sát được các nhà tâm lý học sử dụng rất phổ biến trong Tâm lý học quản lý nhằm nghiên cứu tâm lý của người lao động, tâm lý của tổ chức và các nhóm xã hội.

3.2.2. Phương pháp điều tra (Questionnaire)

Điều tra là một trong các phương pháp nghiên cứu được sử dụng phổ biến trong tâm lý học quản lý, phương pháp này giúp cho nhà quản lý có được các thông tin phong phú, đa dạng về đối tượng nghiên cứu để có thể đưa ra các quyết định phù hợp.

a) Định nghĩa

Điều tra là phương pháp sử dụng hệ thống những câu hỏi được thiết kế từ trước, để thu thập ý kiến chủ quan của số đông khách thể về một vấn đề nào đó, và yêu cầu nghiệm thể đánh dấu (X) vào phương án trả lời phù hợp nhất với quan điểm của họ (cho các câu hỏi kín) hoặc đưa ra ý kiến chủ quan của mình cho các câu hỏi mở, nhằm nghiên cứu một hiện tượng, vấn đề tâm lý nào đó.

b) Yêu cầu của điều tra

- Các câu hỏi đưa ra cần được thiết kế ngắn gọn, dễ hiểu, cách biểu đạt rõ ràng phù hợp với trình độ của khách thể.

- Cần tạo ra được ở nghiệm thể sự sẵn sàng cung cấp thông tin mà nhà nghiên cứu quan tâm (tạo ra sự hiểu biết tin tưởng lẫn nhau).

- Việc hướng dẫn điền vào bảng hỏi phải tỉ mỉ và theo một cách thức nhất định.

- Trước khi triển khai trên quy mô lớn, cần phải chọn mẫu để điều tra mẫu nhằm xác định độ trung thực của câu hỏi và chuẩn bị chu đáo cho việc tiến hành (từ bảng hỏi đến ngân sách).

- Cần kết hợp cả câu hỏi kín và câu hỏi mở trong phiếu điều tra: Câu hỏi kín là câu hỏi mà các phương án trả lời đã được thiết kế sẵn,

người trả lời chỉ việc đánh dấu (x) vào phương án trả lời phù hợp nhất với quan điểm của họ. Câu hỏi mở là câu hỏi mà nghiệm thể tự đưa ra phương án trả lời cho các vấn đề đặt ra.

- Nội dung bảng điều tra do cấu trúc và đặc điểm tâm lý của vấn đề hiện tượng nghiên cứu quyết định. Ví dụ, nghiên cứu thái độ thì cần có 3 nội dung liên quan tới mặt biểu hiện của thái độ là nhận thức, xúc cảm, tình cảm và hành vi của khách thể nghiên cứu.

c) Các loại điều tra

- Điều tra trực tiếp: nhà nghiên cứu trực tiếp thiết kế bảng hỏi và trực tiếp phát phiếu điều tra, thu hồi phiếu và xử lý kết quả nhận được.

- Điều tra gián tiếp: nhà nghiên cứu có thể nhờ người điều tra (phân phát và thu hồi phiếu điều tra) hoặc điều tra qua thư tín, báo chí và các phương tiện truyền thông đại chúng khác.

d) Ưu và nhược điểm của phương pháp điều tra

* *Ưu điểm:*

- Trong thời gian ngắn mà nghiên cứu được nhiều đối tượng.

- Thông tin thu được khá phong phú, đa dạng về đối tượng nghiên cứu.

* *Nhược điểm:*

- Tốn kém về mặt kinh tế.

- Khó tạo ra được sự tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa người nghiên cứu với khách thể, vì vậy họ có thể không trả lời hoặc trả lời không đúng với những gì họ suy nghĩ.

- Độ chính xác của thông tin không cao, thông tin rất đa dạng, phong phú vì thế khó xử lý.

- Kết quả nhận được mang tính chủ quan cao, vì thông tin thu được phụ thuộc vào trình độ thiết kế các câu hỏi của nhà nghiên cứu.

Thông thường trong tâm lý học quản lý, phương pháp này được sử dụng để nghiên cứu các phẩm chất tâm lý của nhà quản lý, đặc điểm

của phong cách lãnh đạo, phong cách giao tiếp của họ với người dưới quyền và nghiên cứu tâm lý của người lao động như: động cơ, nhu cầu, sự thoả mãn lao động, sự đoàn kết bầu không khí tâm lý... có hiệu quả.

3.2.3. Phương pháp phỏng vấn

Phỏng vấn là phương pháp nghiên cứu cung cấp các kết quả nghiên cứu ở tầng bậc sâu của khách thể nghiên cứu. Khác với các phương pháp nghiên cứu khác, phỏng vấn là quá trình tương tác trực tiếp có mục đích giữa người phỏng vấn và khách thể nghiên cứu. Kết quả phỏng vấn phụ thuộc rất nhiều vào nội dung, cấu trúc câu hỏi phỏng vấn và sự hợp tác giữa nhà nghiên cứu và khách thể.

a) Định nghĩa

Phỏng vấn là phương pháp thu thập thông tin bằng cách hỏi và trả lời trực tiếp giữa người phỏng vấn và khách thể về một hoặc một số vấn đề tâm lý nào đó, phục vụ mục đích nghiên cứu.

Ví dụ: Phỏng vấn các giám đốc - nhà quản lý doanh nghiệp có thành tích xuất sắc trong hoạt động kinh doanh đoạt giải Sao Vàng Đất Việt nhằm tìm hiểu năng lực, phẩm chất của họ, những khó khăn, thách thức mà họ và doanh nghiệp đã trải qua những bài học có được từ phương pháp và cách thức quản lý của họ.

b) Yêu cầu của phỏng vấn

- Cần đưa ra được mục đích, chương trình và kế hoạch phỏng vấn cụ thể.

- Người phỏng vấn cần hiểu rõ nội dung vấn đề phỏng vấn.

- Cần tạo ra được sự tin tưởng giữa người phỏng vấn và nghiệm thể, nhằm thu được những ý kiến trung thực nhất.

- Câu hỏi đặt ra phải ngắn gọn, dễ hiểu và phù hợp với trình độ và lứa tuổi của nghiệm thể.

- Phải chuẩn bị tốt các phương tiện để ghi nhận các thông tin nghiên cứu.

c) Các loại phỏng vấn

- Phỏng vấn phi tiêu chuẩn hoá: Tự do hỏi không theo trình tự.

- Phỏng vấn tiêu chuẩn hoá: Phỏng vấn theo trình tự nội dung của câu hỏi đã được chuẩn bị trước.

- Phỏng vấn sâu: Thường tập trung vào một vấn đề cụ thể nhằm làm sáng tỏ hoặc chứng minh cho vấn đề đặt ra.

d) Ưu và nhược điểm của phỏng vấn

** Ưu điểm:*

- Dễ tiến hành.

- Thông tin thu được từ phỏng vấn là tương đối toàn diện, không chỉ là những thông tin này về vấn đề cần nghiên cứu mà còn cả những thông tin phi ngôn ngữ giúp nhà nghiên cứu đánh giá khách quan hơn kết quả nhận được (nét mặt, điệu bộ, cử chỉ...).

** Nhược điểm:*

- Mất nhiều thời gian cho việc tiến hành nghiên cứu.

- Số lượng người được phỏng vấn thường không nhiều, do đó thông tin nhận được có tính khái quát không cao.

- Kết quả phỏng vấn phụ thuộc rất nhiều vào trình độ và năng lực của người phỏng vấn (tính chất chủ quan nhiều).

- Người phỏng vấn cần có kiến thức và am hiểu về vấn đề nghiên cứu (không phải ai cũng làm được).

Phỏng vấn được áp dụng rất rộng rãi trong tâm lý học quản lý nhằm tìm hiểu nhân cách, động cơ, nhu cầu, thái độ của người lao động, nghiên cứu các phẩm chất nhân cách của nhà quản lý hoặc nghiên các hiên tượng tâm lý xã hội trong các tổ chức.

3.2.4. Phương pháp thực nghiệm

Thực nghiệm là một trong những phương pháp được sử dụng phổ biến trong tâm lý học quản lý bởi phương pháp này thường cho kết quả nghiên cứu có độ tin cậy cao nếu như nhà thực nghiệm tuân thủ quy trình tiến hành và yêu cầu của phương pháp này.

a) Định nghĩa

Thực nghiệm là phương pháp nghiên cứu mà nhà nghiên cứu chủ động tạo ra các điều kiện, tình huống nào đó để kiểm tra một giả thuyết được đưa ra từ trước, bằng cách thay đổi có chủ định các điều kiện, tình huống đó với mục đích khẳng định hoặc phủ định giả thuyết đưa ra.

Ví dụ: Nhà nghiên cứu có thể sử dụng các hình thức kích thích lao động khác nhau đối với con người trong hoạt động quản lý nhằm chứng minh sự ảnh hưởng của chúng tới tâm lý và năng suất của người lao động.

b) Yêu cầu của phương pháp thực nghiệm

- Cần đưa ra giả thuyết thực nghiệm: Nghiên cứu hiện tượng, vấn đề gì và cách thức tạo ra hiện tượng cần nghiên cứu như thế nào?

- Các nhà thực nghiệm cần tạo ra được các điều kiện, tình huống cần thiết để nghiên cứu vấn đề, hiện tượng đặt ra và có thể chủ động thay đổi chúng nhằm làm nảy sinh hiện tượng tâm lý nghiên cứu.

- Các nhà thực nghiệm cần kiểm soát được tình huống, họ có thể đánh giá các kết quả nhận được từ nghiệm thể của thực nghiệm và đối chứng với kết quả từ nhóm đối chứng để khẳng định (phủ định) giả thuyết nghiên cứu.

- Các nhà thực nghiệm cần xây dựng các tiêu chí xây dựng mẫu thực nghiệm nhằm lựa chọn các khách thể thực nghiệm (nhóm thực nghiệm hay nhóm đối chứng) một cách khách quan góp phần tăng cường độ tin cậy, khách quan của kết quả nhận được.

Ví dụ: Có thể sử dụng các tiêu chí lựa chọn mẫu như: số lượng, tuổi đời, giới tính, trình độ, kinh nghiệm, nghề nghiệp và thâm niên công tác nhằm tạo ra nhóm thực nghiệm và nhóm đối chứng đồng đẳng (giống nhau về thành phần, cấu trúc).

- Thực nghiệm cần bảo đảm nguyên tắc, kết quả nhận được của thực nghiệm có thể lặp lại (nhắc lại) được trong các thực nghiệm tương tự.

c) Phân loại thực nghiệm

Hiện nay trong tâm lý học có nhiều cách phân chia thực nghiệm nhưng thông thường người ta thường sử dụng hai tiêu chí sau: (1) điều kiện tiến hành và (2) kiểu thiết kế thực nghiệm.

- Căn cứ vào điều kiện tiến hành thực nghiệm người ta chia ra làm hai loại: thực nghiệm trong phòng thí nghiệm và thực nghiệm tự nhiên.

+ Thực nghiệm trong phòng thí nghiệm là thực nghiệm được tiến hành trong điều kiện nhân tạo do người tiến hành thực nghiệm đặt ra.

+ Thực nghiệm tự nhiên là thực nghiệm được tiến hành trong điều kiện tự nhiên, nhằm kiểm tra một giả thuyết nào đó. Ví dụ: nghiên cứu động cơ của người lao động trong một doanh nghiệp trong điều kiện tự nhiên (hoạt động sản xuất kinh doanh thường ngày) của họ.

- Căn cứ vào kiểu thiết kế thực nghiệm người ta chia làm ba loại:

+ Kiểu thiết kế nhóm độc lập (nhóm ngẫu nhiên, nhóm ghép, nhóm tự nhiên).

+ Kiểu thiết kế trên một hiện tượng tâm lý nào đó trên một nghiệm thể (một khách thể).

+ Các thiết kế phức tạp có hai biến số độc lập trở lên trên nghiệm thể được nghiên cứu cùng một lúc.

d) Ưu và nhược điểm của thực nghiệm

* *Ưu điểm:*

- Nếu tiến hành thực nghiệm kết hợp với các phương pháp nghiên cứu khác trong nghiên cứu hiện tượng, vấn đề tâm lý nào đó thì sẽ cho kết quả nghiên cứu khách quan, tin cậy hơn.

- Thực nghiệm có thể cho phép tiến hành nghiên cứu nhiều hiện tượng tâm lý trong cùng một lúc.

- Kết quả thực nghiệm có thể kiểm tra lại bằng cách làm lại (nhắc lại) thực nghiệm.

* *Nhược điểm*:

- Thực nghiệm tiêu tốn nhiều thời gian và tài chính (đặc biệt là thực nghiệm trong phòng thí nghiệm).

- Kết quả nghiên cứu thực nghiệm phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của người tiến hành thực nghiệm (thiết kế chương trình, tiêu chí chọn mẫu, phương pháp tác động thực nghiệm và xử lý kết quả).

3.2.5. Phương pháp toạ đàm

Toạ đàm là phương pháp nghiên cứu phổ biến trong tâm lý học quản lý bởi tính chất dung dị, dễ áp dụng mà có thể cho các kết quả nghiên cứu hết sức phong phú, đa dạng.

a) Định nghĩa

Toạ đàm là phương pháp trao đổi thông tin trực tiếp giữa nhà nghiên cứu và nghiệm thể nhằm nghiên cứu một vấn đề hoặc hiện tượng tâm lý nào đó, khác với phỏng vấn, trong phương pháp này người nghiên cứu và nghiệm thể thay phiên nhau hỏi và trả lời.

Ví dụ: Để giải quyết xung đột trong tổ chức một cách dân chủ, khách quan, nhà quản lý sử dụng toạ đàm nhằm trao đổi với người lao động (các cán bộ quản lý) về vấn đề tạo ra xung đột, căng thẳng trong tổ chức nhằm tìm ra cách thức giải quyết xung đột có hiệu quả nhất.

b) Yêu cầu toạ đàm

- Nhà nghiên cứu khi tiến hành toạ đàm cần đưa ra mục đích, kế hoạch và nhiệm vụ rõ ràng.

- Cần tạo được bầu không khí tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa nhà nghiên cứu với khách thể nhằm nhận được các câu trả lời, ý kiến khách quan và trung thực từ họ.

- Cần chuẩn bị tốt các phương tiện, kỹ thuật ghi chép thông tin (ghi âm, quay phim) trong quá trình Toạ đàm.

- Nơi tiến hành toạ đàm cần có đủ điều kiện, tiện nghi, thoải mái và tương đối yên tĩnh thì kết quả toạ đàm sẽ tốt hơn.

- Các thành viên buổi Toạ đàm cần được sắp xếp chỗ ngồi mặt đối mặt (bàn kê hình chữ nhật hoặc chữ u).

- Nhà nghiên cứu cần biết cách hướng dẫn và điều khiển nội dung toạ đàm theo mục tiêu đã định trước và biết động viên, khuyến khích tính tích cực của các thành viên buổi Toạ đàm.

c) Phân loại toạ đàm

Hiện nay trong tâm lý học, người ta thường sử dụng các tiêu chí để phân loại Toạ đàm như: (1) Căn cứu tính chất quan hệ Toạ đàm, (2) Căn cứ nội dung Toạ đàm.

+ Căn cứ theo tính chất quan hệ trong toạ đàm có các dạng sau:

- Toạ đàm cá nhân với cá nhân: giữa cá nhân với cá nhân.

- Toạ đàm giữa cá nhân với tập thể: giữa nhà nghiên cứu với tập thể.

- Toạ đàm giữa tập thể với tập thể: giữa nhóm nhà quản lý với tập thể hoặc giữa nhóm người này với nhóm người khác.

+ Căn cứ theo nội dung toạ đàm có các dạng sau:

- Toạ đàm về sản xuất.

- Toạ đàm về đời sống.

- Toạ đàm về xây dựng văn hoá quản lý trong tổ chức.

- Toạ đàm về vai trò của các tổ chức xã hội trong quản lý.

d) Ưu và nhược điểm của toạ đàm

** Ưu điểm:*

- Phương pháp Toạ đàm dễ tiến hành, chi phí ít.

- Thông tin thu được từ Toạ đàm rất phong phú và đa dạng (thông tin ngôn ngữ và phi ngôn ngữ).

- Có thể sử dụng Toạ đàm để nghiên cứu nhiều hiện tượng, vấn đề tâm lý của tổ chức.

- Phương pháp Toạ đàm có thể làm tăng cường tính tích cực, ý thức tập thể của con người trong tổ chức.

** Nhược điểm:*

- Thông tin thu được quá phong phú và thường mang tính chất định tính, nhiều hơn định lượng do đó khó xử lý.

- Nhà nghiên cứu cần có trình độ, hiểu biết sâu về vấn đề Toạ đàm, có kinh nghiệm và kỹ năng tiến hành toạ đàm và xử trí các tình huống nảy sinh.

- Số lượng người tham gia Toạ đàm thường không nhiều do đó tính khái quát của thông tin thu được không cao.

Trong hoạt động quản lý, thông qua toạ đàm, nhà quản lý có thể nắm được tâm lý, tình cảm, mức độ thoả mãn lao động, tiền lương của người lao động, trên cơ sở đó có thể đưa ra các chính sách thúc đẩy, động viên họ lao động hết mình cho tổ chức.

3.2.6. Phương pháp trò chơi và giải quyết tình huống quản lý

Hiện nay ở các nước Âu, Mỹ, người ta sử dụng phương pháp trò chơi và giải quyết tình huống quản lý rất phổ biến. Khác với các phương pháp nghiên cứu khác, phương pháp này giúp cho người học, các nhà quản lý có thể áp dụng các tri thức tâm lý học vào thực tiễn quản lý và hình thành các kỹ năng quản lý cần thiết cho họ.

a) Định nghĩa

Phương pháp trò chơi và giải quyết tình huống quản lý là sự mô phỏng, tái tạo các tình huống thực trong hoạt động quản lý tổ chức với mục đích vận dụng tri thức tâm lý quản lý vào thực tiễn và hình thành kỹ năng, kỹ xảo quản lý cho người học (các nhà quản lý) thông qua việc giải quyết các tình huống cụ thể.

Ví dụ: Tình huống quản lý đưa ra là: Doanh nghiệp A chuyên sản xuất hàng hoá phục vụ tết (mứt, kẹo, bia...) bị mất điện đột ngột làm cho hàng trăm người lao động phải nghỉ việc, trong khi đó sức ép của khách hàng phải giao hàng càng sớm càng tốt vì Tết đã tới gần. Hai trong số người tham gia được yêu cầu một người đóng vai giám đốc doanh nghiệp và người thứ hai đóng vai trưởng phòng điện lực. Tình huống được đưa ra cho nhóm người chơi giải quyết tình huống (số lượng 20-25 người), giám đốc và trưởng phòng điện lực được nhập vai (như thật) và được mời vào phòng giám đốc (bàn ghế được sắp xếp như trong phòng giám đốc). Cuộc chơi bắt đầu từ sự giao tiếp ứng xử, tương tác giữa hai vai trên (chú ý tới cả hành vi, nét mặt, ngôn ngữ thể hiện của họ) sau cùng yêu cầu nhà quản lý đưa ra giải pháp cho tình huống. Người hướng dẫn cuộc chơi yêu cầu những người tham gia (nhóm) lắng nghe, phân tích tình huống đưa ra và bình luận cho giải pháp của giám đốc. Nếu họ không đồng ý cách giải quyết tình huống của giám đốc thì yêu cầu đưa ra giải pháp của mình cho tình huống.

Nhóm người chơi thảo luận, bình luận đánh giá sự nhập vai của 2 người chơi (mặt được và mặt chưa được) đưa ra các giải pháp cụ thể cho tình huống đó. Người hướng dẫn tổng kết xem đối với tình huống đưa ra có thể có bao nhiêu giải pháp và cùng với họ phân tích giải pháp nào là tốt nhất, tại sao?, sau đó người hướng dẫn cùng với nhóm chơi phân tích và đánh giá sự nhập vai của 2 người chơi và giải pháp của "giám đốc" đưa ra. Kết thúc trò chơi người hướng dẫn chơi tổng kết, đánh giá kết quả nhập vai (đạt/không đạt) và thể hiện vai diễn của họ. Kết thúc cuộc chơi người hướng dẫn chơi cần nhấn mạnh giải pháp tốt nhất cho tình huống đưa ra.

b) Yêu cầu của phương pháp trò chơi và giải quyết tình huống quản lý

- Cần có những người tham gia trò chơi tích cực, đặc biệt là người đóng vai trong trò chơi (vai người lao động, nhà quản lý). Nhiệm vụ của họ là phân tích tình huống và đưa ra giải pháp và thể hiện vai một cách phù hợp.

- Có người điều hành (hướng dẫn) trò chơi, nhiệm vụ của họ là đưa ra tình huống, phân tích các giải pháp của người chơi và dẫn dắt cuộc chơi theo đúng mục đích và thời gian đặt ra.

- Người điều hành trò chơi cần tạo ra các tình huống có độ ổn định cao, động viên được người chơi phân tích tình huống và đưa ra giải pháp.

- Người hướng dẫn trò chơi cần tạo ra được các vấn đề, câu hỏi, thắc mắc trong các tình huống đưa ra, buộc người chơi phải suy nghĩ.

- Tình huống đưa ra phải sinh động, có thể thay đổi được, các yếu tố đưa ra có quan hệ qua lại và phụ thuộc lẫn nhau.

- Người hướng dẫn trò chơi cần biết điều khiển thảo luận trong nhóm về các giải pháp đưa ra, trên cơ sở đó đưa ra được giải pháp tốt nhất.

c) Phân loại phương pháp trò chơi và giải quyết tình huống quản lý

Thông thường trong tâm lý học quản lý người ta chia ra làm ba loại trò chơi sau:

- Trò chơi tình huống: Là trò chơi được tiến hành trong phòng làm việc hoặc trên lớp dựa trên lý thuyết đã học, nhằm giải quyết những tình huống bằng ngôn ngữ (người chơi cần có kiến thức lý luận) thông qua việc nhập vai và thực hiện vai.

- Trò chơi trên mô hình: Là trò chơi mô phỏng các tình huống thực trong hoạt động quản lý dựa trên các mô hình mô phỏng rút gọn sự vật hiện tượng, các giải pháp được đưa ra trong trò chơi này dựa trên mô hình đó.

- Trò chơi tự nhiên: Là trò chơi được tiến hành trong điều kiện thực tế (tự nhiên) của hoạt động quản lý (doanh nghiệp, phân xưởng) gắn liền với tình huống thực của tổ chức.

d) Ưu điểm và nhược điểm của phương pháp trò chơi

* *Ưu điểm:*

- Đây là phương pháp dễ áp dụng.

- Phương pháp trò chơi là sự thể hiện sinh động nguyên tắc học đi đôi với hành gây được hứng thú cho người học.

- Phương pháp trò chơi giúp củng cố các tri thức đã được học và trang bị kinh nghiệm, trải nghiệm thực tiễn trong hoạt động quản lý cho người học.

- Phương pháp này giúp người học, các nhà quản lý hình thành các kỹ năng và kỹ xảo quản lý thông qua việc giải quyết các tình huống thực tế.

* *Nhược điểm*:

- Cần chuẩn bị rất công phu, chi tiết các tình huống, điều kiện cần thiết cho trò chơi.

- Số lượng người tham gia trò chơi thường không nhiều, vì thế tính khái quát của thông tin nhận được không cao.

- Người điều hành trò chơi cần là các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm, có kiến thức sâu về tâm lý học và khoa học quản trị kinh doanh.

- Đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực, nhiệt tình của người chơi, nếu người chơi không tích cực, nhiệt tình thực hiện các vai diễn, thì sẽ không mang lại kết quả như mong muốn.

Phương pháp trò chơi ngày càng được áp dụng rộng rãi, để đào tạo và rèn luyện các kỹ năng cho cán bộ quản lý và người lao động thuộc các ngành nghề khác nhau.

3.2.7. Phương pháp trắc nghiệm (test, bài tập, thử,...)

Trong tâm lý học quản lý, phương pháp trắc nghiệm ngày càng được sử dụng phổ biến nhằm phục vụ công tác tuyển chọn, đào tạo, sắp xếp cán bộ trong tổ chức.

a) Định nghĩa

Trắc nghiệm là phương pháp nghiên cứu các đặc điểm, phẩm chất tâm lý nhân cách của con người (cán bộ quản lý, người lao động) thông qua việc giải quyết một số bài tập hoặc vấn đề cụ thể đã được lượng hoá.

Ví dụ: Phương pháp này được áp dụng để đánh giá trình độ, năng lực IQ, CQ, SQ, EQ và các phẩm chất nhân cách nhà quản lý, người lao động trong hoạt động quản lý.

b) Yêu cầu của trắc nghiệm

- Cần hiểu được đặc điểm tâm lý, tâm lý xã hội của các nghiệm thể trắc nghiệm nhằm đưa ra các bài tập (test) phù hợp với trình độ, năng lực và văn hoá của họ.

- Trắc nghiệm cần được chuẩn hoá bằng cách mời các chuyên gia giỏi, có trình độ, am hiểu về trắc nghiệm thiết kế hoặc đánh giá.

- Cần xác định rõ mục đích, kế hoạch trắc nghiệm, đưa ra được các tiêu chí đánh giá kết quả trắc nghiệm một cách khoa học.

- Người thực hiện trắc nghiệm cần chuẩn bị chu đáo về phương tiện, công cụ tiến hành trắc nghiệm (máy ảnh, máy ghi âm, video...).

c) Phân loại trắc nghiệm

Có rất nhiều loại trắc nghiệm khác nhau trong tâm lý học, nhưng thông thường trắc nghiệm được chia ra làm hai loại là: trắc nghiệm xã hội và trắc nghiệm chung.

- Trắc nghiệm xã hội: là trắc nghiệm nhằm xác định mức độ phát triển của các mối quan hệ liên nhân cách giữa các thành viên trong tổ

chức để từ đó tuyển chọn, sắp xếp người lao động, cán bộ quản lý có chất lượng phù hợp với yêu cầu của công việc và năng lực của họ.

- Trắc nghiệm chung: là trắc nghiệm nhằm để xác định một phẩm chất, năng lực hoặc thuộc tính tâm lý nào đó của nhân cách. Ví dụ: trí tuệ thông minh, năng lực sáng tạo, độ nhạy cảm, chỉ số thông minh hoặc trí nhớ của các nghiệm thể nhằm phục vụ mục đích tuyển chọn, phân công lao động cho phù hợp với năng lực và sở trường của người lao động.

d) Ưu và nhược điểm của trắc nghiệm

** Ưu điểm:*

- Trắc nghiệm cung cấp các thông tin tương đối khách quan, trung thực về đối tượng nghiên cứu, hạn chế được các thông tin gây nhiễu trong quá trình nghiên cứu.

- Trắc nghiệm tương đối dễ áp dụng, nếu phối hợp với các phương pháp nghiên cứu khác thì sẽ cho kết quả khách quan hơn.

- Tính tiện ích: nghiên cứu bằng phương pháp trắc nghiệm có thể tiến hành trong một thời gian ngắn trên nhiều đối tượng cùng một lúc.

- Kết quả nghiên cứu nhận được thuận lợi cho việc xử lí kết quả nghiên cứu bằng các phương pháp thống kê toán học (so với các phương pháp nghiên cứu khác).

** Nhược điểm:*

- Kết quả nhận được mang tính chất chủ quan cao vì tính khoa học của trắc nghiệm phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của chuyên gia thiết kế trắc nghiệm.

- Chi phí cho trắc nghiệm khá tốn kém về mặt kinh tế.

- Thông tin thu được từ trắc nghiệm rất phong phú và đa dạng do đó khó xử lý.

3.2.8. Phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình

Phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình là một trong những phương pháp được nhiều nhà nghiên cứu trong tâm lý

học quản lý sử dụng. Khác với các phương pháp nghiên cứu khác, khách thể nghiên cứu ở đây là nhà quản lý, người lao động - những nhân cách điển hình. Phương pháp này giúp cho nhà nghiên cứu nắm được tiểu sử (quá trình hình thành và phát triển) nhân cách điển hình, phân tích được nguyên nhân thành công hoặc thất bại, làm rõ được những đấu tranh về động cơ, những xung đột, mâu thuẫn bên trong nhân cách của họ. Phân tích chân dung nhân cách điển hình còn giúp các nhà nghiên cứu, các nhà quản lý phát hiện những quy luật, cơ chế tâm lý, những bài học hoặc đưa ra luận cứ khẳng định quan điểm lý luận trong nghiên cứu của mình. Dựa trên kết quả nghiên cứu do phương pháp này cung cấp, nhà nghiên cứu có thể đưa ra các biện pháp, kiến nghị tâm lý - giáo dục cần thiết cho các nhà quản lý nhằm nâng cao hiệu quả quản lý tổ chức.

a) Định nghĩa

Phân tích chân dung nhân cách điển hình là phương pháp nghiên cứu các phẩm chất, năng lực, kỹ năng của người điển hình (nhà quản lý, người lao động) thông qua việc gặp gỡ trao đổi hoặc đọc các tài liệu về họ nhằm phát hiện nguyên nhân, tìm ra những cơ chế tâm lý bên trong quy định sự thành công hoặc không thành công trong công việc của họ phục vụ mục đích nghiên cứu.

b) Yêu cầu phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình

Phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình cần thỏa mãn các yêu cầu cơ bản sau:

- Đưa ra được mục đích, kế hoạch và cách thức tiến hành phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình trong nghiên cứu của mình.

- Mô tả được tiểu sử về nhân cách điển hình, quá trình hình thành và phát triển với những mốc đặc trưng, nổi bật của họ.

- Phân tích được những đặc điểm, nét tâm lý điển hình, độc đáo của nhân cách điển hình đó (nhu cầu, động cơ, thái độ, xu hướng, năng lực và khí chất) so với những nhân cách - khách thể nghiên cứu khác.

- Chỉ ra được những xung đột, đấu tranh động cơ và phân tích được nguyên nhân của sự thành công hoặc thất bại của họ.

- Trong quá trình phân tích chân dung nhân cách điển hình cần bám sát vào cơ sở lý luận, quan điểm của nhà nghiên cứu đối với vấn đề đặt ra.

- Cần có tổng kết, khái quát hoặc kết luận sau khi phân tích từng chân dung nhân cách điển hình đưa ra.

c) Ưu và nhược điểm của phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình

* Ưu điểm:

- Phương pháp này cung cấp khá đầy đủ thông tin về nhân cách điển hình trong nghiên cứu.

- Các thông tin thu được có độ tin cậy cao và là những bằng chứng quan trọng để khẳng định hoặc phủ định quan điểm của nhà nghiên cứu.

- Nếu kết hợp với các phương pháp nghiên cứu khác sẽ làm cho kết quả nghiên cứu nhận được có độ khách quan, trung thực và tin cậy hơn.

- Phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình ít tốn kém về tài chính.

* Nhược điểm:

- Để có được thông tin đầy đủ, chính xác về nhân cách điển hình cần thiết lập được quan hệ chân tình, hiểu biết lẫn nhau giữa nhà nghiên cứu với họ.

- Nhà nghiên cứu cần có sự hiểu biết sâu về vấn đề nghiên cứu và biết cách phân tích nhân cách điển hình phù hợp với quan điểm nghiên cứu, mục đích và nhiệm vụ đặt ra.

- Phương pháp phân tích chân dung nhân cách điển hình trong tâm lý học quản lý đòi hỏi nhà nghiên cứu phải tận tâm và có ý chí cao trong quá trình nghiên cứu vì sẽ gặp nhiều khó khăn và tốn nhiều thời gian trong quá trình thu thập thông tin về nhân cách điển hình.

3.2.9. Phương pháp phân tích tiểu sử

Trong tâm lý học quản lý, phương pháp này được sử dụng dựa trên sự lựa chọn một số nhà quản lý, lãnh đạo tài năng được công chúng thừa nhận. Nhà nghiên cứu phân tích các tài liệu liên quan tới tiểu sử, các điều kiện, tình huống và các đặc điểm nhân cách giúp họ thành công. Phương pháp này được sử dụng khá phổ biến trong tâm lý học quản lý khi nghiên cứu chủ thể hoạt động quản lý.

a) Định nghĩa

Phương pháp phân tích tiểu sử là phương pháp mà nhà nghiên cứu sử dụng tư duy, sự hiểu biết và kinh nghiệm của mình để phân tích các tài liệu liên quan tới tiểu sử, tình huống của một nhà quản lý tài năng nào đó nhằm phát hiện các đặc điểm nhân cách, các điều kiện tình huống cụ thể giúp họ thành công.

b) Yêu cầu phương pháp phân tích tiểu sử

- Đưa ra được mục đích, kế hoạch và cách thức tiến hành phương pháp phân tích tiểu sử.

- Phân tích được tiểu sử nhân cách được nghiên cứu (quá trình hình thành và phát triển nhân cách) với những đặc điểm tâm lý điển hình, độc đáo của nhân cách đó (xu hướng, tính cách, năng lực và khí chất).

- Chỉ ra được những đặc điểm, điều kiện tình huống quản lý giúp họ thành công.

- Tổng kết, khái quát được tiểu sử của nhân cách được nghiên cứu trên cơ sở đó đưa ra các bài học cụ thể cho các nhà quản lý, lãnh đạo hiện nay.

c) Ưu và nhược điểm của phương pháp phân tích tiểu sử

* Ưu điểm:

- Phương pháp này giúp nhà nghiên cứu có các thông tin phong phú, đa dạng về tiểu sử nhân cách nhà quản lý được nghiên cứu.

- Các thông tin thu được giúp nhà nghiên cứu phát hiện những đặc điểm nhân cách và đặc điểm của tình huống giúp họ thành công.

- Nếu kết hợp với các phương pháp nghiên cứu khác sẽ làm cho kết quả nghiên cứu nhận được có độ khách quan, trung thực và tin cậy hơn.

* Nhược điểm:

- Việc tìm kiếm các tài liêu liên quan tới tiểu sử nhân cách nhà quản lý được nghiên cứu thường gặp nhiều khó khăn do thời gian lưu giữ tài liệu quá lâu hoặc các quy định về việc sử dụng tài liệu lưu trữ.

- Phân tích tiểu sử yêu cầu nhà nghiên cứu có được các tri thức về tâm lý nhân cách, các kinh nghiệm sống để có thể phân tích tiểu sử nhân cách được nghiên cứu một cách khoa học, khách quan và trung thực.

Câu hỏi thảo luận chương 1

1. Vài nét về sự hình thành và phát triển tâm lý học quản lý ?
2. Phân biệt khái niệm quản lý và lãnh đạo ?
3. Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý?
4. Nhiệm vụ, vai trò và chức năng của tâm lý học quản lý?
5. Các nguyên tắc phương pháp luận cơ bản của tâm lý học quản lý ?
6. Một số phương pháp nghiên cứu cơ bản trong tâm lý học quản lý ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 1

I. Tiếng Việt

1. V.G. Aphanaxev (1979). *Con người trong quản lý xã hội* (Tài liệu dịch). NXB Khoa học Xã hội Hà Nội.

2. Nguyễn Văn Bình, Trần Đình Huỳnh, Đặng Quốc Bảo (1999). *Khoa học tổ chức quản lý:* Một số vấn đề lý luận và thực tiễn. NXB Thống kê Hà Nội.

3. Nguyễn Đình Chỉnh, Phạm Ngọc Uyển (1998). *Tâm lý học quản lý*. NXB Giáo dục Hà Nội.

4. Vũ Dũng (2011). *Giáo trình tâm lý học quản lý*. NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

5. Vũ Dũng (1995). *Tâm lý học xã hội với quản lý*. NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

6. Vũ Dũng & Nguyễn Thị Mai Lan (2013). *Tâm lý học quản lý*, NXB Khoa học Xã hội Hà Nội.

7. Võ Thành Khối (2005). *Tâm lý học quản lý*. NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

8. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên) 1999. *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*. NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

9. Haarold Kontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992). (Tài liệu dịch): *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. NXB Khoa học Kỹ thuật Hà Nội.

10. B.Ph. Lômôv (2000). *Những vấn đề lý luận và phương pháp luận Tâm lý học* (Tài liệu dịch). NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

11. Nguyễn Hữu Lam (1997). *Nghệ thuật lãnh đạo*. NXB Giáo dục Hà Nội.

12. Mai Hữu Khuê (1996). *Tâm lý học trong quản lý nhà nước*. NXB Giáo dục Hà Nội.

13. Nguyễn Hữu Thụ (2010). *Tâm lý học quản trị kinh doanh*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

14. Vương Lạc Phu, Tưởng Nguyệt Thần (2000). *Khoa học lãnh đạo hiện đại*. NXB Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

15. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán (1994). *Tâm lý học quản lý*. Khoa Luật Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội.

II. Tiếng Anh

16. Andrew J Dubrin; Carol Dalglish; Peter Miller (2006). *Leadership 2nd Asia-Pacific-Edition*.

17. Bennis W. (1999). *Managing people is like herding cats*. Provo, UT.

Executive Excellence Publishing.

18. Blake R.R. & Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houton: Gulf Publishing Company.

19. Dubrin A.J, Dalglish C, Miller P (2006). *Leadership (2nd Asia-Pacific Edition)*; John Wiley & Sons Australia, Ltd.

20. Dunphy D. & Stage D. (1992). *Under new management – Australian organisation in transition*. Sydney, McGraw Hill.

21. Foster W. (1986). *Reconstruction of Leadership*, Deakin University Press, Geelong.

22. House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

23. Hansaker P.L (2001). *Training in Management Skills*. Prentice Hall.

24. Kotter J.P. (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

25. Koter J. (1990). *What Leader Realy Do*. Havard Bussiness Review May-June tr 103-111

26. Leithwood K. (1994). *Leadership for School Restructuring*. Address to the International Congress for Shool Effectiveness and Improvement, Melbourne, Australia.

27. Likert R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

28. Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis, B.H. & Strange J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

29. Paul Hersey, Ken Blanc Hond (1990) *Management organizational Behavior*.

30. Pau E. Spector (1969). *Inductional and organizational Paychology*. N.Y.

31. Zaleznik A. (1992). "Managers and Leaders: Are they different?" *Havard Business Review*, March-April, pp. 129, 131.

32. Zhou J. & George J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*. 14, 545-568.

33. Victor H. VRoom (1964). *Word and motivation*. N.Y.

Tiếng Nga

34. Philip Genov (1982). Психология управления. Издательство Прогресс Москва.

35. Розноbа С.А (2008). Психология управления. Издательство Альфа-Пресс.

36. Королев Л.М (2008). Психология управления. Издательство Москва.

37. Yрбанович А.А (2007). Психология управления. Издательство Харвес.

Chương 2

HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Mục tiêu của chương

Sau khi học xong chương này người học cần:

- *Kiến thức:* Nắm được bản chất của hoạt động quản lý nói chung, quản lý xã hội, quản lý con người, phân tích được cấu trúc tâm lý của hoạt động quản lý, từ đó đi sâu vào phân tích các quan điểm khác nhau về động cơ quản lý, nắm được hệ thống các kỹ năng cơ bản trong quản lý.

- *Kỹ năng:* Vận dụng các kiến thức đã học vào giải quyết các bài tập, các tình huống quản lý, rèn luyện các kỹ năng quản lý trong thực tế.

- *Thái độ:* Tăng thêm hứng thú với môn học, tích cực học tập có kết quả, coi trọng việc tìm hiểu thực tế, rèn luyện và vận dụng kiến thức, kỹ năng quản lý.

I. BẢN CHẤT CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

1.1. Khái niệm hoạt động quản lý

Từ khi nảy sinh sự sống đã xuất hiện "sự quản" trong thế giới hữu sinh. Từ lúc loài người xuất hiện cho đến nay, vấn đề con người quản lý tự nhiên, quản lý xã hội và tự quản bản thân luôn là vấn đề trung tâm của hoạt động sống, trong đó có hoạt động quản lý. Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về quản lý nhưng tựu trung lại một quan niệm có tính phổ quát: *quản lý là quá trình tác động **có ý thức,***

***có định hướng** của **chủ thể** (subject) đến các **khách thể** (object) nhằm đạt mục tiêu xác định.*

Con người là chủ thể quản lý tác động tới thế giới vật chất *vô sinh* (đất đai, khí hậu, khoáng sản, các công cụ, phương tiện, máy móc...), tới thế giới *hữu sinh* từ thực vật đến *động vật* cho đến *con người*. Cao hơn thế, con người là chủ thể *quản lý xã hội*. Trong mối quan hệ con người quản lý vật chất vô sinh, vật chất hữu sinh: Cây - Con thì con người luôn là *chủ thể quản lý* còn các thứ *vật chất vô sinh, hữu sinh* là *khách thể* của quản lý. Khi *con người* quản lý *con người, quản lý xã hội* thì con người vẫn được coi là *chủ thể quản lý*, còn con người (cá nhân, nhóm, cộng đồng) và *xã hội* được coi là các *chủ thể được quản lý*, lúc đó có mối quan hệ giữa *chủ thể quản lý* (S_1) và *chủ thể được quản lý* (S_2). Trong việc quản lý con người, quản lý xã hội thì các chủ thể này có thể là một cá nhân, một nhóm người, một tổ chức. Mối quan hệ quản lý ở cấp độ quản lý này bao hàm hai mối quan hệ có quan hệ tác động qua lại, hòa quyện vào nhau: *quan hệ con người* và *quan hệ công việc*. Cũng có lúc hai mối quan hệ này thiếu sự tương đồng, hỗ trợ nhau làm ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý.

C. Mác đã từng so sánh sự khác nhau về chất giữa quản lý chỉ huy của người *nhạc trưởng* với *nhạc công* của một ban nhạc cũng như sự quản lý chỉ huy của người *kiến trúc sư trưởng* với "chỉ huy" của *con ong chúa*, so sánh việc quản lý, điều hành máy dệt của người *công nhân ngành dệt* với công việc của *con nhện chăng tơ*. Qua đó chỉ ra sự khác nhau về chất giữa hệ thống quản lý của con người với con người, với xã hội so với con vật "chỉ huy" bầy đàn.

Như vậy có thể hiểu: Hoạt động quản lý là một hoạt động tác động qua lại giữa chủ thể quản lý và khách thể quản lý có tính mục đích, có định hướng, có kế hoạch, có tổ chức phát huy mọi tiềm năng của các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) nhằm đạt mục tiêu quản lý.

1.2. Bản chất của hoạt động quản lý

Để nói lên bản chất của hoạt động quản lý đã có không ít các tác giả kinh điển, các nhà khoa học quản lý, khoa học tâm lý... nêu lên quan điểm về đặc điểm, bản chất của lao động quản lý.

- C. Mác đã chỉ rõ bản chất xã hội, quan điểm xã hội - lịch sử khi nói tới vai trò của quản lý "Bất cứ một hình thức lao động xã hội hay cộng đồng người nào được thực hiện trên các quy mô của xã hội, của cộng đồng đều cần có vai trò của quản lý "lao động quản lý là một loại hoạt động trí óc". C. Mác đã chỉ ra 3 loại lao động trí óc:

+ *Loại lao động trí óc thứ nhất:* Có thể mua bán được (chẳng hạn các tác phẩm văn hoá vật chất tinh thần như tác phẩm văn học, nghệ thuật, hội họa v.v... có thể mua bán, trao đổi).

+ *Loại lao động trí óc thứ hai*: Có sản phẩm không tách ra khỏi bản thân người lao động làm ra nó: các nghệ sĩ sân khấu, các vận động viên v.v...

+ *Loại lao động trí óc thứ ba:* Không tạo ra một sản phẩm cụ thể riêng có thể quan sát, cảm nhận trực tiếp mà là tạo ra một *lực lượng lao động*, một nguồn *nhân lực* mới (ví dụ lao động của nhà giáo - lao động siêu sản phẩm).

Lao động quản lý là một loại lao động trí óc cao, có tính tổng hợp cả 3 loại lao động trên.

- Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực khoa học quản lý, khoa học tâm lý, khoa học tổ chức đã nêu lên một số đặc điểm đặc trưng của hoạt động quản lý, chẳng hạn nhà tâm lý học xã hội Xô viết V.I.Lêbêđép, trong một hệ thống tài liệu nói về quản lý, tâm lý học xã hội trong quản lý, con người trong hệ thống quản lý xã hội đã chỉ ra 5 đặc điểm đặc trưng của hoạt động quản lý. Đó là:

+ Loại hoạt động diễn ra trong mối quan hệ *đa tuyến, đa chiều, đa cấp độ.*

+ Là loại hoạt động thường xuyên *thay đổi hướng chú ý.*

+ Luôn được tiến hành trong *hoàn cảnh* căng thẳng và có sự thúc ép về thời gian.

+ Luôn được thực hiện trong tình trạng thông tin phức tạp, đa chiều và nhiều khi *thiếu* hoặc *nhiễu* thông tin.

+ Người quản lý lãnh đạo phải chịu trách nhiệm rất cao về quyết định quản lý của mình [9].

Ở Việt Nam có không ít nhà nghiên cứu đã nêu lên các đặc điểm cơ bản của hoạt động quản lý. Chẳng hạn:

- Hai tác giả Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn trong tài liệu "Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp" đã nêu lên 3 *đặc điểm của hoạt động quản lý:*

+ Hoạt động quản lý nảy sinh khi con người *lao động tập thể* và tồn tại trong *mọi loại hình tổ chức*. Chứ không phải chỉ ở trong các tổ chức kinh tế.

+ Hoạt động quản lý có *tính gián tiếp*, phối hợp điều hành các hoạt động *trực tiếp* (mang tính "nhạc trưởng").

+ Thông qua các *mối quan hệ biện chứng giữa chủ thể và khách thể*, giữa con người với con người.

- Trong công trình: "Khoa học tổ chức và quản lý - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn" (1999) các tác giả: Nguyễn Văn Bình, Trần Đình Huỳnh, Đặng Quốc Bảo đã nêu lên 3 đặc điểm của hoạt động quản lý:

+ Là loại lao động phức tạp, đa dạng huy động sức mạnh của trí tuệ cảm xúc và *ý chí ở mức độ cao*.

+ Cá nhân có trách nhiệm rất cao trong tiến trình quản lý.

+ Sản phẩm của lao động quản lý có tác dụng lâu dài.

- Trong tài liệu bồi dưỡng về kỹ năng lãnh đạo và quản lý của Học viện Hành chính Quốc gia do tác giả Nguyễn Ngọc Hiến chủ biên (2005) với sự hỗ trợ của dự án DANIDA-NAPA (Đan Mạch) đã nêu lên 4 đặc điểm lao động của người quản lý lãnh đạo:

+ Là loại lao động nặng nhọc, căng thẳng.

+ Đa dạng và không liên tục.

+ Có mối quan hệ rộng.

+ Kết quả công việc thể hiện bằng các quyết định.

Trên cơ sở giới thiệu khái quát một số quan điểm của các nhà khoa học, chúng tôi nêu lên một số đặc điểm cơ bản, qua đó nói lên bản chất của hoạt động quản lý.

a) Hoạt động quản lý là một dạng hoạt động dựa trên quan hệ đặc thù đó là quan hệ quyền lực và phục tùng.

Hoạt động quản lý đặc biệt là quản lý con người, thường diễn ra giữa chủ thể và khách thể quản lý. Chủ thể quản lý là cá nhân, nhóm người được tổ chức trao cho vai trò, địa vị, trách nhiệm cao trong việc duy trì và phát triển con người, tổ chức, so với khách thể quản lý (ví dụ: giám đốc, ban giám đốc công ty) họ thường là những người có quyền lực chính trị, quyền lực cá nhân và quyền lực pháp lý cao vì thế các quyết định, chỉ thị từ họ thường mang tính ràng buộc, khách thể quản lý phải thực hiện, tuân theo. Khách thể quản lý là cá nhân, nhóm người trong tổ chức có vai trò, địa vị và vị thế thấp hơn so với chủ thể, ví dụ: người lao động, tập thể người lao động... trách nhiệm của họ là phục tùng, tuân theo để bảo đảm tính thống nhất và sự ổn định cho tổ chức. Như vậy có thể nói, bản chất của hoạt động quản lý là dựa trên quan hệ xã hội đặc thù quyền lực - phục tùng hay nói cách khác là quan hệ giữa những người có ưu thế và tuân theo.

b) Hoạt động quản lý mang tính phức tạp và chuyên biệt

* Tính phức tạp của hoạt động quản lý thể hiện ở chỗ:

- Chủ thể quản lý có thể là một cá nhân, một nhóm người, một tổ chức, nhà quản lý đóng vai trò đa năng: vai trò ra quyết định, vai trò tương tác, vai trò thông tin.

- Khách thể quản lý có thể là thế giới vật chất, văn hoá tinh thần của con người, các mối quan hệ xã hội.

- Mối quan hệ quản lý phức tạp, đa dạng thể hiện qua hai mối quan hệ cơ bản: quan hệ con người, quan hệ công việc, qua đó giải quyết nhiều mối quan hệ trong, ngoài cơ quan tổ chức, quan hệ trên dưới v.v...

- Đa dạng về phương pháp: phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế, phương pháp giáo dục, thuyết phục, trách phạt v.v... với các công cụ, phương tiện, biện pháp đa dạng.

- Hoạt động quản lý luôn diễn ra trong môi trường phức tạp luôn biến động v.v...

* Tính chuyên biệt:

- Hoạt động quản lý diễn ra trong tình hình lĩnh vực hoạt động chuyên môn về chính trị xã hội, kinh tế văn hoá, khoa học, giáo dục, ngoại giao, quân sự v.v... trong các mối quan hệ xã hội phức tạp. Vì thế mỗi lĩnh vực quản lý có tính chuyên nghiệp *cần được nghiên cứu* với tư cách *một hệ thống khoa học*, kỹ thuật và công nghệ quản lý, văn hoá quản lý mang tính liên ngành, đa ngành cùng với chuyên sâu của chuyên ngành.

- Nhà quản lý, các nhân viên quản lý cần được đào tạo, bồi dưỡng, tuyển chọn theo *chuẩn* nghề nghiệp để có đạo đức, năng lực, tay nghề, làm cho quản lý như *một nghề* đặc biệt trong hệ thống nghề nghiệp của xã hội.

c) *Hoạt động quản lý không chỉ xem xét như một hoạt động mang tính khoa học, kỹ thuật, công nghệ mà còn là một nghệ thuật - nghệ thuật chèo lái trong các quan hệ quản lý, đặc biệt là quản lý con người, quản lý xã hội.*

- Trong công trình *Khoa học lãnh đạo hiện đại,* hai tác giả Trung Quốc Vương Lạc Phu và Tưởng Nguyệt Thần viết "Người lãnh đạo, quản lý không thể vứt bỏ "cái hư" (ảo ảnh) chọn theo cái "thực" (trước mắt), vứt bỏ "cái nhu" chạy theo "cái cương" mà nên dùng "cái hư" để dẫn dắt "cái thực" dùng "nhu" để thắng "cương", phát huy tác dụng dẫn lối, chỉ đường của "cái hư" "cái nhu" [4; tr.91].

- Trong tác phẩm *L'art d'être chef* (Nghệ thuật làm sếp), Nhà xuất bản Thế giới dịch ra tiếng Việt năm 1996 là *Lãnh đạo, quản lý - một nghệ thuật*, Gaston Courtois đã nêu lên 10 nghệ thuật quản lý con người:

1) Nghệ thuật giáo dục đào tạo con người;

2) Nghệ thuật tổ chức;

3) Nghệ thuật chỉ huy;

4) Nghệ thuật kiểm tra;

5) Nghệ thuật khen thưởng, động viên;

6) Nghệ thuật nhắc nhở, uốn nắn;

7) Nghệ thuật xử phạt;

8) Nghệ thuật vô hiệu hoá các phe chống đối;

9) Nghệ thuật nhờ cậy (ô dù, xin cho);

10) Nghệ thuật hợp tác và cạnh tranh.

- Trong cuốn *Quản lý kinh tế Aunapu* (1983) cho rằng quản lý một hệ thống là một khoa học, một nghệ thuật tác động tác động vào hệ thống, chủ yếu là hệ thống con người trong xã hội nhằm đạt mục tiêu của quản lý. Trong hệ thống nói trên có hệ thống kinh tế - xã hội, văn hoá - xã hội mà hệ thống kinh tế - xã hội là nền tảng.

Trong *Thư gửi các đồng chí Bắc Bộ* tháng 3/1947, Chủ tịch Hồ Chí Minh khuyên cán bộ ta phải nhớ rằng: "người đời có chỗ hay chỗ dở. Ta phải dùng chỗ hay của người và giúp người sửa chữa chỗ dở. Dùng người như dùng gỗ (Dụng nhân như dụng mộc). Người thợ khéo thì gỗ to, nhỏ, thẳng, cong tùy chỗ mà dùng".

Năm 1948, trong cuốn *Cách huấn luyện cán bộ của Khổng Minh* do Phòng Chính trị quân khu 3 xuất bản, Hồ Chủ tịch khuyên: "Phải biết tính mọi người, có người mềm mỏng mà hay dối trá, có người khiêm tốn mà hay lường gạt, có người ra sức làm việc mà không trung thành ta phải dùng 7 cách mà xét:

1) Bàn để xem trí;

2) Biện luận với họ để xem biến hoá;

3) Hỏi họ mưu kế để xem hiểu biết;

4) Nói đến hy sinh để xem lòng dũng cảm;

5) Cho họ uống rượu để xem tính khí;

6) Hỏi họ lợi lộc để xem lòng trung thành;

7) Bảo họ hứa hẹn việc gì để xem sự tin cẩn";

Những tư liệu nói trên đã nói lên *tính nghệ thuật* của hoạt động quản lý;

Qua những tác phẩm đã nêu ra ở trên, có thể nói nghệ thuật lãnh đạo quản lý được thể hiện ở các điểm sau:

- Cách thức dùng người: Người lãnh đạo quản lý biết sử dụng các công cụ và phương pháp tuyển dụng phù hợp để có được nguồn nhân lực có chất lượng cho tổ chức, biết cách xây dựng kế hoạch phát triển cán bộ và sắp xếp sử dụng cán bộ phù hợp với trình độ và năng lực của họ.

- Biết cách sử dụng tri thức, kinh nghiệm một cách khéo léo trong công tác quản lý.

- Có được các kỹ năng mềm (giao tiếp, ứng xử...) và trực giác, linh cảm trong hoạt động quản lý.

- Biết cách động viên, khuyến khích, giao quyền để người dưới quyền làm việc hết mình cho tổ chức...

d) Hoạt động quản lý mang tính sáng tạo và tính vượt khó

Hoạt động quản lý đòi hỏi trong tài đức của các chủ thể loại hoạt động đặc biệt này phải hội tụ một cách linh hoạt các nhân tố: *trí thông minh* được đo bằng chỉ số thông minh IQ (Intelligence Quotient), *trí sáng tạo* (Creativity) được đo bằng chỉ số sáng tạo Creative Quotient (CQ). Người ta thường xem trí thông minh, trí sáng tạo thuộc loại *"trí tuệ lí trí"*, sau đó xuất hiện một mô hình mới nói về *"sự thông thái"* (Wisdom) - một phẩm chất không thể thiếu của người quản lý. Đây là *một mô hình trí tuệ* gồm 3 tầng bậc:

1) Trí tuệ sinh thể (Biological Intelligence).

2) Trí tuệ tâm trắc (Psychométric Intelligence) bao gồm: trí thông minh và trí sáng tạo.

3) Trí tuệ xã hội (Social Intelligence) trong đó có: "Trí tuệ cảm xúc" (Emotional Intelligence) được đo bằng chỉ số EQ.

Cho đến nay, quan điểm chung nhất cho rằng trí tuệ xã hội gồm 4 tiểu năng lực cấu thành là:

+ Năng lực nhận thức xã hội.

+ Năng lực thiết lập và duy trì các quan hệ xã hội.

+ Năng lực thích ứng hòa nhập vào môi trường mới.

+ Năng lực giải quyết vấn đề trong các mối tương tác xã hội.

Trên cơ sở tổng hợp 4 tiểu năng lực cấu thành nói trên, người ta đã thiết kế các thang đo trí tuệ xã hội và tính chỉ số *trí tuệ xã hội - SQ:* Trí tuệ xã hội giúp con người thành công trong cuộc sống xã hội, nhưng vẫn chưa đủ nếu thiếu năng lực vượt khó, được đo bằng chỉ số vượt khó Advesity Quotient (AQ). Vượt khó trước tiên thể hiện ở khả năng ứng phó với mọi khó khăn để vượt lên trên mọi khó khăn đạt mục đích cao nhất. Người ta vẫn nói tới 5 cách ứng phó với khó khăn có tính phổ biến ở con người, đó là:

+ Ứng phó tích cực chủ động;

+ Ứng phó theo cách tìm kiếm sự hỗ trợ;

+ Ứng phó theo cách xoa dịu căng thẳng;

+ Ứng phó theo cách lảng tránh;

+ Ứng phó có tính tiêu cực, thụ động;

Những cách ứng phó với khó khăn nói trên cũng thường xảy ra trong quản lý.

Năm 1997 trong tác phẩm *Adversity Quotient (AQ) - Turning obstacles into Opportunities* nhà tâm lý học Mỹ Paul G. Stotlz cho rằng "chỉ số vượt khó (AQ) có tính quyết định thành công của mỗi người, AQ nói lên sự nỗ lực đi đến thành công của mỗi người trên cơ sở có các chỉ số IQ, CQ và EQ. Sau đó những năm 1999, 2006 ông đã xuất bản nhiều công trình về AQ.P. Stoltz coi AQ là một chỉ báo về 4 mức độ cao thấp của bản lĩnh sống, sự sáng tạo, ý chí quyết tâm vượt lên mọi khó khăn để thành công, đó là:

+ Khả năng đối diện với mọi khó khăn.

+ Khả năng xoay chuyển cục diện.

+ Vượt lên trên mọi khó khăn, trở ngại, nghịch cảnh.

+ Tìm được lối thoát từ những khó khăn.

Theo Stoltz có 3 loại nghịch cảnh thường gặp: nghịch cảnh trong đời sống thường nhật của cá nhân, nghịch cảnh trong lao động (nơi làm việc), nghịch cảnh trong xã hội. Đứng trước các khó khăn, các nghịch cảnh con người phải nỗ lực ý chí vượt khó thể hiện ở việc nhận

thức ra các khó khăn, có thái độ quyết tâm vượt khó và hành vi khắc phục mọi khó khăn để đi đến mục đích cuối cùng.

Chính vì thế P.Stoltz khẳng định: "Người tốt vẫn có thể là người không bền lòng theo đuổi mục đích cao đẹp mà họ chưa chắc đã đủ can trường để đi tới. Bởi lẽ bao giờ cũng vậy, mục đích cao đẹp thường đi kèm với những thử thách cực kỳ khó khăn mà chỉ những ai dám vượt lên mới có thể đi đến đích cuối cùng. Như vậy chỉ số vượt khó AQ là chỉ số không thể thiếu ở bất kỳ ai làm công việc gì muốn đi đến thành công, nhất là không thể thiếu ở những nhà quản lý".

Trên đây, chúng ta đã bàn đến một số đặc điểm đặc thù của hoạt động quản lý theo cách tiếp cận tổng hợp - hệ thống.

1.3. Quản lý xã hội, quản lý con người

1.3.1. Quản lý xã hội

Khi nghiên cứu các vấn đề tâm lý học của hoạt động quản lý, trước hết cần phân tích làm rõ đặc điểm của quản lý xã hội, quản lý con người.

Các nhà tâm lý học phương Tây đã nêu nhiều khái niệm khác nhau về quản lý xã hội, quản lý con người, chẳng hạn:

- Harold Koontz trong tác phẩm *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* đã nêu "quản lý xã hội là hoạt động thiết yếu đảm bảo sự phối hợp những nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức (trong cộng đồng, trong xã hội để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu đó là hình thành một môi trường giúp con người đi đến mục tiêu của tổ chức trong điều kiện chi phí ít nhất về công sức thời gian, kinh phí và ít bất mãn cá nhân". Vì thế coi quản lý xã hội như một khoa học, một nghệ thuật.

- Paul Hersey và Ken Blanc Hard trong công trình *Quản lý hành vi tổ chức* [18] đã nêu lên quan niệm: "Quản lý xã hội là quản lý quá trình cùng làm việc giữa các cá nhân, các nhóm, cùng các nguồn lực khác nhằm đạt mục tiêu của tổ chức, của xã hội").

- Nhà tâm lý học Xô viết V.G.Aphanaxev trong tác phẩm *Con người trong quản lý xã hội* [1] đã xác định "quản lý xã hội, quản lý con người

là sự tác động đến con người làm cho hành vi con người đáp ứng yêu cầu xã hội, yêu cầu tập thể, đem lại lợi ích cho cá nhân, cho xã hội, thúc đẩy sự phát triển của cá nhân, của xã hội".

Như vậy có thể nêu một khái niệm về quản lý xã hội như sau:

Quản lý xã hội là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, hướng dẫn, chỉ đạo, kiểm tra những nỗ lực của các thành viên trong tổ chức xã hội, sử dụng các nguồn lực để đạt mục tiêu xã hội.

- Các đặc điểm đặc trưng của quản lý xã hội:

+ Quản lý xã hội thuộc loại quản lý *một hệ thống lớn* (đa hệ, nhiều chiều...) giữa các mặt kinh tế, xã hội, chính trị, quân sự, ngoại giao, văn hoá, giáo dục, v.v...

+ Gắn liền với các giai đoạn, các thời kỳ *phát triển xã hội.*

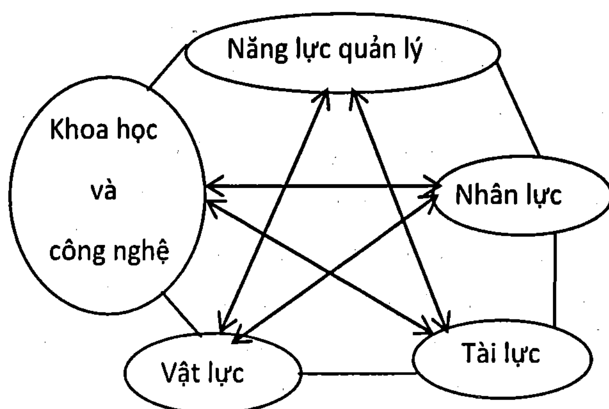
+ Vai trò quản lý xã hội càng tăng lên cùng với sự phát triển xã hội.

+ Khi xã hội phát triển đến một mức độ nhất định, một giai đoạn nhất định thì quản lý xã hội trở thành một chức năng của xã hội.

+ Hiệu quả quản lý xã hội thuộc loại hiệu quả *đa năng, đa diện* về các mặt kinh tế, xã hội, chính trị xã hội, văn hoá xã hội, giáo dục v.v... một loại "siêu sản phẩm".

a) Quan điểm phương Tây: Có nhiều quan điểm khác nhau về các thành tố của quản lý xã hội. Có thể nêu lên một số quan điểm sau:

+ Quan điểm 5 thành tố:



Sơ đồ 2: Quan điểm 5 thành tố trong quản lý xã hội của tâm lý học phương Tây

+ Một quan điểm khác nêu lên 5 yếu tố đảm bảo cho quản lý xã hội thành công:

1) Có mục tiêu chiến lược đúng và lâu dài;

2) Có cơ cấu bộ máy quản lý tương thích và có hiệu lực;

3) Có đội ngũ nhân lực tương ứng (đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu).

4) Có phương pháp, biện pháp và nghệ thuật quản lý tốt.

5) Có thời cơ.

b) Một quan điểm được nêu lên ở Việt Nam

Khái quát quan điểm của các nhà quản lý, lãnh đạo, các nhà nghiên cứu có thể nêu lên 5 yếu tố quyết định thành công trong công tác quản lý của Việt Nam là:

1) *Yếu tố chính trị*: Có tính quyết định và tính chiến lược, có tính xuất phát điểm mà quan điểm cốt lõi là: Độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, Chủ nghĩa Mác - Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh.

2) *Yếu tố xã hội:* Mục tiêu dân giàu, nước mạnh, dân chủ công bằng văn minh. Lấy động lực của sự phát triển là: dân trí, nhân lực, nhân tài.

3) *Yếu tố tổ chức:*

+ Xây dựng bộ máy, đội ngũ: đủ về số lượng, mạnh về chất lượng đồng bộ về cơ cấu.

+ Tổ chức thực hiện có kết quả và hiệu quả.

4) *Yếu tố quyền lực:* Nhà nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam là Nhà nước của dân, vì dân, do dân, dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra, dưới sự lãnh đạo toàn diện của Đảng Cộng sản Việt Nam theo nguyên tắc tập trung dân chủ.

5) *Yếu tố thông tin:* là nội dung, công cụ, phương tiện của quản lý, trong đó có cơ chế thông tin từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên (theo cơ chế thông tin phản hồi). Những quan điểm nói trên đã thể hiện trong hoạt động quản lý xã hội ở Việt Nam, thu được những kết quả to lớn, mặc dù cũng còn một số tồn tại cần khắc phục.

1.3.2. Quản lý con người

Bản chất của việc quản lý con người là lấy con người là mục tiêu (vì con người) và lấy con người là động lực (do con người).

Bản chất ấy thể hiện ở chỗ: Thực chất của việc quản lý con người là thiết lập được mối quan hệ hài hòa, tối ưu giữa việc huy động, sử dụng sự đóng góp của con người theo tài đức con người với nguyện vọng, nhu cầu, lợi ích của con người, với sự *phát triển* con người, điều hòa được mối quan hệ giữa con người với con người, với nhóm, với cộng đồng và xã hội. Vì thế cần chú ý:

- Trong việc quản lý con người thực chất là quản lý mối quan hệ con người, quản lý hoạt động của con người. Con người vừa là *mục tiêu* vừa là *động lực* của xã hội, con người và hoạt động của con người được xem xét trên các bình diện cá nhân, nhóm, tập thể, cộng đồng, xã hội với tư cách là *chủ thể quản lý và chủ thể được quản lý*.

- Trong quản lý con người cần đặc biệt chú trọng tổ chức một cách hợp lý, đồng bộ có hiệu quả các hoạt động của con người cũng như các mối quan hệ giữa con người và con người nhằm huy động tốt nhất, có hiệu quả nhất tâm trí tài năng của con người và đem lại lợi ích tối đa cho con người phát triển, đóng góp cho sự phát triển xã hội.

- Trong việc quản lý con người phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

+ Xác định vị trí, vai trò, chức năng, nghĩa vụ, quyền hạn, quyền lợi của con người.

+ Tạo điều kiện tốt nhất cho con người thực hiện được vị trí, vai trò chức năng, nghĩa vụ của con người, sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực.

+ Thường xuyên kiểm tra, đánh giá, động viên, nhắc nhở con người hướng vào sự phấn đấu vươn lên liên tục và bền vững.

+ Đào tạo, bồi dưỡng con người, bồi dưỡng nguồn nhân lực.

Năm 1980 Leonad Nadle (chuyên gia Mỹ) đã nêu lên một quan điểm đúng về quản lý nhân lực, quản lý nguồn nhân lực với 3 yêu cầu:

+ Đào tạo, bồi dưỡng phát triển nhân lực;

+ Sử dụng hợp lí nguồn nhân lực;

+ Tạo điều kiện, môi trường tốt nhất cho nguồn nhân lực phát huy, đóng góp và tiếp tục phát triển.

II. CẤU TRÚC CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

2.1. Khái niệm hoạt động

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hoạt động tùy theo góc độ xem xét.

Dưới góc độ triết học, hoạt động là quan hệ biện chứng của chủ thể và khách thể. Trong quan hệ đó, chủ thể là con người, khách thể là hiện thực khách quan. Ở góc độ này, hoạt động được xem là quá trình mà trong đó có sự chuyển hoá lẫn nhau giữa hai cực "chủ thể - khách thể".

Dưới góc độ sinh học, hoạt động là sự tiêu hao năng lượng thần kinh và bắp thịt của con người khi tác động vào hiện thực khách quan nhằm thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của con người.

Dưới góc độ tâm lý học, xuất phát từ quan điểm cho rằng cuộc sống của con người là chuỗi những hoạt động giao tiếp kế tiếp nhau, đan xen vào nhau, hoạt động được hiểu là phương thức tồn tại của con người trong thế giới.

Hoạt động là mối quan hệ tác động qua lại giữa con người và thế giới (khách thể) để tạo ra sản phẩm cả về phía thế giới và cả về phía con người (chủ thể).

- Trong mối quan hệ đó có hai quá trình diễn ra đồng thời, bổ sung cho nhau, thống nhất với nhau.

+ *Quá trình thứ nhất là quá trình đối tượng hoá* (còn gọi là "xuất tâm")

+ *Quá trình thứ hai là quá trình chủ thể hoá* (còn gọi là "nhập tâm") Trong hoạt động, con người vừa tạo ra sản phẩm về phía thế giới, vừa tạo ra tâm lý, ý thức của mình, hay nói khác đi, tâm lý, ý thức, nhân cách được bộc lộ, hình thành và phát triển trong hoạt động.

2.2. Đặc điểm của hoạt động

- *Hoạt động bao giờ cũng là "hoạt động có đối tượng"*. Đối tượng của hoạt động là cái mà chủ thể tác động vào nhằm thay đổi hoặc chiếm lĩnh.

Cần phải nói thêm rằng có nhiều trường hợp đối tượng của hoạt động không phải là một cái gì đó có sẵn, mà là cái đang xuất hiện ngay trong quá trình hoạt động.

- *Hoạt động bao giờ cũng có chủ thể*: Chủ thể hoạt động có thể là cá nhân hoặc nhóm người. Chủ thể là nhóm người khi họ cùng nhau thực hiện hoạt động với cùng một đối tượng, một động cơ chung.

- *Hoạt động bao giờ cũng có tính mục đích*. Mục đích là biểu tượng về sản phẩm hoạt động có khả năng thỏa mãn nhu cầu nào đó của chủ thể, nó điều khiển, điều chỉnh hoạt động. Tính mục đích gắn liền với tính đối tượng.

- *Hoạt động vận hành theo nguyên tắc gián tiếp*. Trong hoạt động, con người bao giờ cũng phải sử dụng những công cụ nhất định. Tiếng nói, chữ viết, kinh nghiệm và các hình ảnh tâm lý khác là công cụ tâm lý được sử dụng để tổ chức, điều khiển thế giới tinh thần của mỗi con người. Những công cụ đó giữ chức năng trung gian giữa chủ thể và đối tượng hoạt động, tạo ra tính gián tiếp của hoạt động. Điều này chỉ ra sự khác biệt về chất giữa hoạt động của con người với hành vi bản năng của con vật.

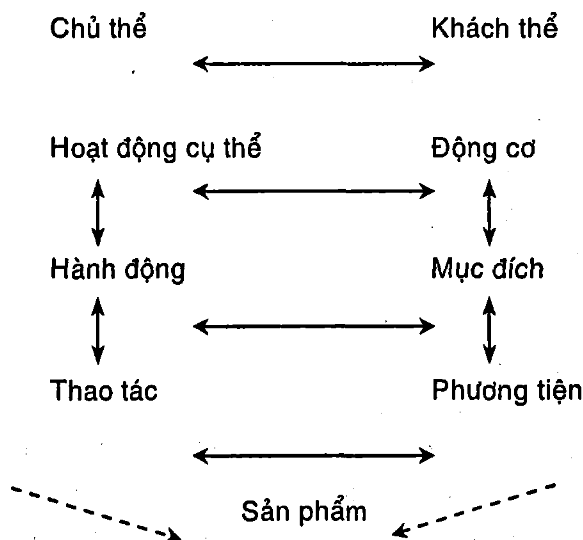
2.3. Cấu trúc của hoạt động

Phân tích, mô tả cấu trúc hoạt động là một vấn đề được nhiều nhà tâm lý học quan tâm. Người đầu tiên có tư tưởng này và đạt được những kết quả nghiên cứu nhất định là L.X. Vưgôtxki (1886-1934). Ông đã phân tích các khái niệm "công cụ", "thao tác", "mục đích", "động cơ". Tiếp tục phát triển tư tưởng và thành quả đó, nhà tâm lý học Xô viết nổi tiếng A.N. Lêonchiev, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm, lần đầu tiên đã mô tả cơ cấu chung của hoạt động vào năm 1947. Sau gần 30 năm (1975), ông đã cụ thể hoá cơ cấu đó trên nhiều bình diện: hình thái, kiểu loại, thành phần, đơn vị, trình độ, cấp bậc... của hoạt động.

Theo A.N. Leonchiev cấu trúc vĩ mô của hoạt động bao gồm 6 thành tố có mối quan hệ biện chứng với nhau được khái quát ở sơ đồ 3 sau:

+ Về phía chủ thể bao gồm 3 thành tố: Hoạt động - hành động - thao tác (đơn vị thao tác của hoạt động).

+ Về phía đối tượng bao gồm 3 thành tố: Động cơ - mục đích - phương tiện (nội dung đối tượng của hoạt động).



Sơ đồ 3: Cấu trúc vĩ mô của hoạt động

Sự tác động qua lại giữa chủ thể và đối tượng, giữa đơn vị thao tác và nội dung đối tượng của hoạt động tạo ra sản phẩm của hoạt động (cả về phía khách thể, cả về phía chủ thể - "sản phẩm kép").

2.4. Cấu trúc hoạt động quản lý

Quản lý được xem xét như một hoạt động - "hoạt động quản lý". Vì thế hoạt động quản lý có cấu trúc tâm lý ở cấp vĩ mô như cấu trúc chung của mọi hoạt động, bao gồm 6 thành tố cơ bản:

- Về phía chủ thể quản lý bao gồm 3 thành tố coi như "đơn vị thao tác" (mặt kỹ thuật): Hoạt động - hành động - thao tác.

- Về phía đối tượng - khách thể quản lý bao gồm 3 thành tố: thuộc về nội dung *"đối tượng của hoạt động"* : Động cơ - mục đích - phương tiện.

Hoạt động quản lý hướng vào *động cơ quản lý. Động cơ quản lý* là mục đích chung, mục tiêu cuối cùng cao nhất của quản lý. Động cơ quản lý được cụ thể hoá thành các mục đích bộ phận, các mục tiêu cụ thể. Quá trình thực hiện từng mục tiêu cụ thể, từng mục đích cụ thể trong quản lý được gọi là các *hành động* trong hoạt động quản lý. Hành động thực hiện mục tiêu, mục đích cụ thể để hiện thực hoá động cơ. Như vậy hoạt động quản lý diễn ra dưới hình thức những hành động hay một chuỗi hành động quản lý để thực hiện từng chức năng quản lý:

- *Chức năng hoạch định* (lập kế hoạch, quy hoạch và ra quyết định).

- *Chức năng xây dựng tổ chức bộ máy quản lý và tổ chức thực hiện kế hoạch* quản lý đã được xác định.

- *Chức năng chỉ đạo,* chỉ huy, điều khiển, điều hành các khâu quản lý được mục tiêu, mục đích cuối cùng của quản lý.

- *Chức năng kiểm tra, đánh giá, rút kinh nghiệm* để tiếp tục đề ra các hoạt động quản lý tiếp theo, đạt những động cơ mới trong quản lý. Chủ thể hoạt động quản lý chỉ có thể tiến hành các hoạt động, hành động thông qua các cách thức hoạt động, các phương pháp, các *biện pháp, các thủ thuật quản lý,* đó là các *thao tác của hành động quản lý.* Để đạt mục tiêu, mục đích cụ thể trong quản lý phải có những phương tiện, điều kiện (vốn hiểu biết, kinh nghiệm, năng lực quản lý cũng như các điều kiện về nhân lực, vật lực, tài lực và hoàn cảnh, bối cảnh môi trường quản lý. *Các thao tác quản lý* là đơn vị nhỏ nhất trong hoạt động quản lý, nó không có mục đích riêng mà thực hiện mục tiêu cụ thể và mục đích chung của hoạt động, đồng thời các thao tác quản lý phụ thuộc khá nhiều vào phương tiện, điều kiện, môi trường quản lý.

- Kết quả của hoạt động quản lý còn gọi là *sản phẩm của hoạt động quản lý.* Đó là nơi *hội tụ* giữa một bên là chủ thể quản lý và một bên là *khách thể quản lý.* Sản phẩm quản lý là sự *hiện thực hoá động cơ quản lý* - nội dung đối tượng của nhu cầu quản lý. Sản phẩm đó thể hiện kết quả khách quan nằm ở bên ngoài chủ thể quản lý-sản phẩm vật chất, văn hoá tinh thần do chủ thể tạo ra cho thế giới khách quan, cho xã hội đáp ứng nhu cầu mục đích xã hội, đồng thời sản phẩm của hoạt động quản

lý tạo nên những *cấu trúc tâm lý mới* ở chủ thể quản lý-*năng lực mới, tay nghề mới, uy tín mới*... của nhà quản lý. Có thể nói sản phẩm hoạt động quản lý là một loại "sản phẩm kép" cả về phía chủ thể và cả về phía khách thể-một loại "siêu sản phẩm - sản phẩm cao cấp của một loại lao động cao cấp trong xã hội.

Việc quán triệt cấu trúc hoạt động quản lý trong công tác quản lý cũng như trong việc nghiên cứu, đánh giá về hoạt động quản lý của người quản lý, đào tạo bồi dưỡng người quản lý có ý nghĩa lý luận và thực tiễn lớn lao.

+ Alfred Adler (1870-1937) nhấn mạnh các yếu tố "mặc cảm tự ty" và "cơ chế bù trừ" tạo nên sự khác biệt tâm lý cá nhân với tư cách một cá tính con người bị hai nhân tố quyết định hành vi là: "lòng ham muốn uy quyền vô thức và tình cảm xã hội".

+ Karen Horney (1885-1952) tuy có chấp nhận khái niệm *"động cơ vô thức" và "động cơ cảm xúc phi lí tính"* của hành vi nhưng vẫn không hoàn toàn đồng ý với S. Freud về động lực vô thức của hành vi. Con người do có những cảm giác về sự cô đơn, có những lo âu có tính nhiễu tâm nên có nhu cầu được yêu thương, gắn bó, được bảo vệ an toàn và nỗ lực đi lên. Vì thế con người hành vi không chỉ do vô thức bản năng mà còn do các động cơ có tính xã hội.

+ Đến phân tâm học nhân văn của Eric Fromm (1900-1980) nhấn mạnh cơ sở của động cơ hành vi là 5 loại nhu cầu của con người:

1) Nhu cầu tồn tại.

2) Nhu cầu ổn định.

3) Nhu cầu quan hệ người - người.

4) Nhu cầu đồng nhất bản thân với nhóm, với xã hội...

5) Nhu cầu nhận thức.

+ Quan điểm của E. Fromm có những nét tương đồng với quan điểm của A. Maslow.

+ Quan điểm của nhà Tâm lý học nhân văn C.Rogers (1902-1987) cho rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi *khuynh hướng hiện*

thực hoá các tiềm năng tiềm ẩn - những khả năng của cơ thể, các khả năng của "cái tôi". Mỗi cá nhân tự phát triển, tự hoàn thiện bằng hành vi thay đổi nhân cách tự thân.

+ Trường phái tâm lý học hành vi, trong đó có thể nói đến E.C. Tolman (1886-1959) năm 1932 E. Tolman cho rằng hành vi của con người do những *ham muốn* thúc đẩy hướng vào thỏa mãn nhu cầu. Năm 1952, ông nói rõ có 3 loại nhu cầu cơ bản ở con người:

- Đó khát, tình dục.
- Quan hệ con người và con người.
- Nhu cầu cho và nhận.

III. ĐỘNG CƠ CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

3.1. Khái quát về vấn đề động cơ

3.1.1. Khái niệm động cơ trong các Từ điển

* Thuật ngữ "động cơ":

- Thuật ngữ "Motivus" trong tiếng Latinh là "lý do" "nguyên cớ" gây nên một điều gì đó, một hành vi, một hoạt động.

- Trong từ điển *Raymond J.Corsini* động cơ là sự thúc đẩy, nuôi dưỡng định hướng các hành động tâm lý, sinh lý, là sự mong muốn có tác dụng như một lực đẩy.

- Trong "Bách khoa toàn thư" (Encyclopedia Britanica) động cơ là sự thúc đẩy hành vi.

- Trong "Từ điển Tâm lý học" (Liên Xô) do A.V. Pêtrôvxki chủ biên thuật ngữ "động cơ" được nêu lên với 3 ý cơ bản:

+ Là các kích thích thúc đẩy hoạt động có liên quan tới sự thỏa mãn nhu cầu.

+ Là đối tượng của hoạt động: quy định sự lựa chọn xu hướng hoạt động, thúc đẩy hoạt động.

+ Là cơ sở để lựa chọn hành vi hoạt động của nhân cách.

- "Từ điển Tâm lý học" do Vũ Dũng chủ biên nêu lên 3 ý cơ bản tương tự như các ý của từ điển tâm lý học do A.V. Pêtrôvxki chủ biên.

- Trong "Từ điển Tâm lý học" do Nguyễn Văn Lũy, Lê Quang Sơn chủ biên cho rằng: động cơ là những *kích thích, thúc đẩy và định hướng* hoạt động con người.

3.1.2. Khái niệm "động cơ" theo quan điểm của một số nhà tâm lý học

Một số quan điểm về động cơ nói chung

- Những năm đầu thế kỷ XX của nhà phân tâm học nói nhiều đến vấn đề nhu cầu, động lực. Chẳng hạn S. Freud coi *nhu cầu bản năng* là yếu tố thúc đẩy toàn bộ hành vi của con người. Ở con người trung tâm là "lực li bi do". Quan điểm Freud theo hướng sinh vật hoá.

Đến các nhà phân tâm học mới có những quan điểm khác với quan điểm bản năng vô thức của S. Freud, chẳng hạn:

- Karl Jung (1875-1961) cho rằng: động lực tính dục (libido) chỉ là một trong nhiều ham muốn tâm lý của con người, ông không dùng khái niệm "mặc cảm Ơ díp" của S. Freud mà dùng khái niệm "vô thức cá nhân" và "vô thức loài" tạo nên "khuôn mẫu vô thức" (Archetype) quy định bên trong đời sống tâm lý con người có tính động lực thôi thúc hành vi con người.

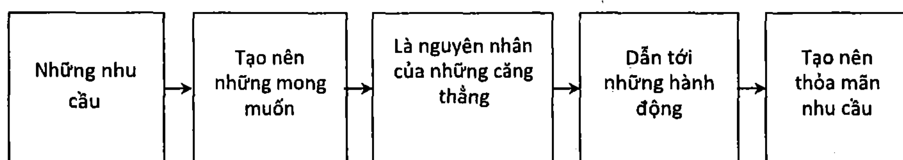
** Quan điểm của một số nhà tâm lý học phương Tây về động cơ thúc đẩy:*

+ Năm 1962 G. Moller coi động cơ là sự thúc đẩy mang tính *sinh lí, tâm lý* và *xã hội.*

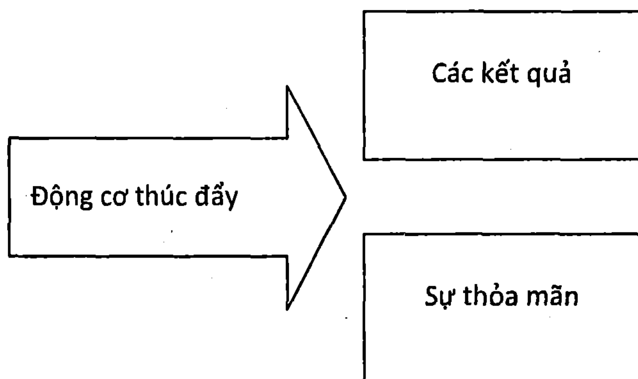
+ Maurice Reuchelin trong "Tâm lý học đại cương" tập 3 - Nhà xuất bản Thế giới Hà Nội cho rằng: Nghiên cứu động cơ cần phân tích các yếu tố gây ra hoạt động hướng vào đạt mục đích nào đó cho phép hoạt động tiếp tục nếu chưa đạt mục đích.

+ R.E. Smith xem động cơ là quá trình bên trong có ảnh hưởng đến xu hướng hành vi, tính bền vững và cường độ của hành vi có mục đích.

+ Một số nghiên cứu về *động cơ thúc đẩy*, chẳng hạn Harol Koontz trong tác phẩm "Những vấn đề cốt yếu của quản lý" nêu rõ động cơ có quan hệ chặt chẽ với nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu qua 2 sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 4: Quan hệ động cơ và sự thỏa mãn nhu cầu



Sơ đồ 5: Quan hệ động cơ và sự thỏa mãn nhu cầu

* *Quan điểm của các nhà tâm lý học Xô viết về động cơ hoạt động*

- X.L. Rubin Stein đã nêu lên những luận điểm chung về động cơ hoạt động. Ông cho rằng: "Những động cơ của con người được tạo ra từ những nhu cầu, hứng thú và được hình thành trong hoạt động sống của con người", "động cơ quy định về mặt chủ quan hành vi con người do thế giới khách quan gây nên, sự quy định này thực hiện gián tiếp quá trình phản ánh của con người tạo nên động cơ hoạt động". Có 2 loại động cơ cơ bản: *động cơ ham thích* và *động cơ nghĩa vụ.*

- D.N. Uznadze quan niệm *nhu cầu* là nguồn gốc của *tính tích cực.* Từ nhu cầu tạo nên *tâm thế* (trạng thái sẵn sàng tâm lý bước vào hoạt động.

- V.S. Merlin: Động cơ là nguyên nhân tâm lý quyết định hoạt động có mục đích, động cơ thúc đẩy hoạt động của con người.

- A.N. Lêônchiev là người có nhiều thành công trong việc nghiên cứu bản chất tâm lý coi động cơ là *đối tượng của hoạt động.* A.N. Lêônchiev trong tác phẩm "Hoạt động - ý thức và nhân cách" cho

rằng: Khái niệm *hoạt động* gắn liền với *động cơ*, không có hoạt động nào không có động cơ, không có động cơ không phải là hoạt động. Hoạt động là quá trình được *thúc đẩy* và *định hướng* bởi động cơ, bởi cái mà trong đó một nhu cầu được vật thể hoá. Vì thế A.N. Lêônchiev coi *đối tượng của hoạt động* là động cơ thực sự của hoạt động.

A.N. Lêônchiev chia động cơ thành nhiều loại:

+ Động cơ quá trình và động cơ kết quả.

+ Động cơ thúc đẩy và động cơ *tạo ý nhân cách.*

+ Động cơ gần (động cơ có mục đích gần), động cơ xa (động cơ có mục đích cuối cùng).

Theo ông, sự hình thành và phát triển nhân cách con người xét về mặt tâm lý thể hiện trong sự phát triển động cơ nhân cách.

Về sau chính học trò của A.N. Lêônchiev là bà E.V. Shôrôkhôva trong tác phẩm "Những vấn đề lí thuyết tâm lý học nhân cách" [12] tiếp tục khẳng định: "Muốn giải quyết nhiệm vụ thực tiễn về giáo dục con người *tâm lý học phải nghiên cứu sự phát triển động cơ của con người*".

Tóm lại: Có nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề động cơ nói chung. Những quan điểm nói trên chi phối các lý thuyết về động cơ trong hoạt động quản lý.

3.2. Các lý thuyết cơ bản về động cơ trong hoạt động quản lý

Có nhiều lý thuyết về động cơ quản lý, song có thể khái quát thành 2 xu hướng cơ bản:

1) Xu hướng lí thuyết dựa trên cơ sở nhu cầu quan tâm tới những gì tạo ra và duy trì hành vi con người, thể hiện ở 4 lí thuyết cơ bản.

- Lí thuyết về hệ thống thứ bậc nhu cầu của A. Maslow.

- Lí thuyết 3 *loại nhu cầu* của Clauton Alderfer.

- Lí thuyết *nhu cầu đạt được* của David M.C. Clelland.

- Lí thuyết 2 *yếu tố* của Frederick Herberg.

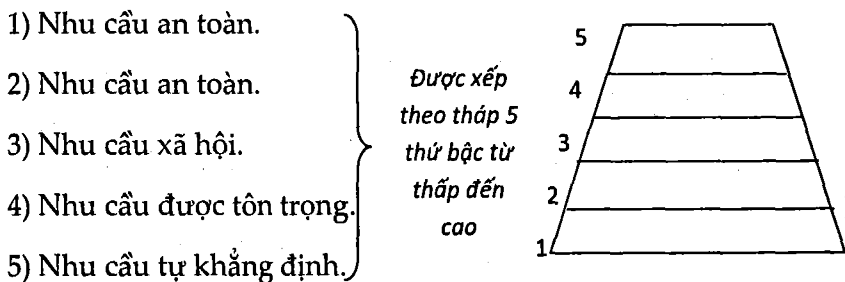
2) Xu hướng lí thuyết dựa trên các quá trình nhận thức có ảnh hưởng tới động cơ

- Thuyết về *sự mong đợi* của Paul M. Muchinsky.
- Thuyết *kỳ vọng* của Victor H. Room.
- Thuyết về *xác định mục tiêu* của Locke và Lathan.
- Thuyết về *sự công bằng.*

2.3.2.1. Các lí thuyết về động cơ quản lý dựa trên cơ sở nhu cầu

a) Lý thuyết hệ thống thứ bậc nhu cầu của A. Maslow (1915-1970)

Năm 1943 A. Maslow nêu lên 3 nhóm nhu cầu có liên quan tới hoạt động sống của con người: nhóm nhu cầu sinh lí; nhu cầu tâm lý, nhu cầu xã hội. Các nhóm nhu cầu nói trên được thể hiện ở 5 nhu cầu:



Sơ đồ 6. Thang nhu cầu của A. Maslow

Đến năm 1970 A. Maslow nói thêm 2 loại nhu cầu:

6) Nhu cầu sáng tạo.

7) Nhu cầu thẩm mỹ.

Năm 1990, mặc dù Maslow đã qua đời từ năm 1970, nhưng người ta đã tìm thấy ở một số tài liệu A. Maslow cho rằng trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu hoạt động của con người còn có thêm một nhu cầu thứ 8 - *Nhu cầu siêu nghiệm;* tạo nên hình tháp có *8 thứ bậc nhu cầu.*

A. Maslow cho rằng các nhu cầu nói trên nảy sinh hình thành một cách tự nhiên tạo nên một thứ bậc tự nhiên, không tính đến các tác động đưa đến sự hình thành và phát triển nhu cầu. Về điểm này

A. Maslow có những nét tương đồng với S. Freud. Song Maslow không nhấn mạnh tính bẩm sinh của nhu cầu, ông có nói tới trình tự thứ bậc nhu cầu của con người, nhấn mạnh sự phát triển thứ bậc các nhu cầu theo quan điểm *phát sinh loài* có tính nhân chủng học, nhu cầu có quan hệ tới cơ thể và mang tính di truyền. Ông đề cao nhu cầu phát huy bản ngã của mỗi cá nhân.

Mặc dù có những đóng góp nhất định trong việc nghiên cứu nhu cầu và động cơ của con người, nhưng A. Maslow vẫn có những hạn chế, được phê phán ở các nhà tâm lý học. Chẳng hạn năm 1992 L.S. Peterson trong tác phẩm "The principles of organizational management". San Fancisco: International Scholars Publications cho rằng "Thứ bậc thấp nhu cầu của Maslow không có tính thuyết phục cao; nó chỉ có ý nghĩa dưới cái nhìn chủ quan mang tính *cảm nghiệm,* chứ không được chứng thực bằng cứ liệu khoa học".

TT	Hệ thống thứ bậc nhu cầu	Yếu tố thỏa mãn chung	Nhân tố tổ chức quản lý
1	Sinh lí	Thức ăn, nước, không khí, ngủ, v.v...	a) Quán ăn khách sạn, nhà nghỉ b) Điều kiện làm việc. c) Lương.
2	An toàn	An toàn lao động, an ninh, bảo vệ, ổn định	a) Điều kiện làm việc. b) An toàn, an ninh công việc. c) Phúc lợi.
3	Xã hội	Yêu thương, cảm xúc, giao lưu, hợp tác	a) Nhóm làm việc gắn kết. b) Hợp tác nghề nghiệp. c) Lãnh đạo thân thiện
4	Tôn trọng	Tự trọng, tự tôn, uy tín, vị thế	a) Vị trí công tác. b) Đơn vị xã hội cao. c) Sự thừa nhận của xã hội.
5	Tự khẳng định	- Tăng trưởng - Tiến bộ - Sáng tạo	a) Công việc thích thú. b) Cơ hội thể hiện tính sáng tạo. c) Thành đạt trong công việc. d) Sự tiến bộ trong tổ chức.

Bảng 2: Quan hệ giữa các yếu tố thỏa mãn nhu cầu với hệ thống thang bậc nhu cầu của A. Maslow

Nhà tâm lý học Xô viết B.Ph. Lômôv trong công trình "Những vấn đề lý luận và phương pháp luận tâm lý học" nhận xét: "Các đặc điểm của các cấp độ (thứ bậc) nhu cầu do Maslow nêu ra *rất vô định*. Đó là nhu cầu của những cá nhân trừu tượng, tách ra khỏi quan hệ xã hội và không để cập đến vấn đề trong những điều kiện xã hội nào thì các nhu cầu cá nhân được thỏa mãn, các nguyên tắc đưa đến sự chuyển hoá các cấp độ nhu cầu. Maslow không khắc phục được sự đối kháng giữa cá nhân và xã hội.

Ở Việt Nam, tác giả Bảo Trung năm 2007 đã có bài viết về *"Hạn chế của việc tận dụng thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow"* [15].

- Một số nghiên cứu vận dụng thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow vào thực tiễn. Người ta đã vận dụng thuyết nhu cầu của A. Maslow với tư cách là cơ sở cho các nghiên cứu về *phát triển tổ chức,* chẳng hạn Andreew S.Dubrin năm 2001 trong một tài liệu "Leardership Reseach Fidings" Practic and Skill N.Y. Random House đã chi ra một nhân tố tổ chức quản lý trong mối quan hệ với các yếu tố thỏa mãn chung của các nhân viên làm việc ở một cơ quan trong mối quan hệ với hệ thống 5 thứ bậc nhu cầu trong tháp nhu cầu của A. Maslow.

- Trong một công trình nghiên cứu về *sự thúc đẩy, William James* (Harvard) cho rằng: Người làm công chỉ làm việc ở mức 20-30% khả năng để không bị sa thải; Người làm công sẽ làm việc ở mức 80-90% khả năng nếu có sự thúc đẩy cao.

William F.Whyte (Mỹ) cho rằng: Tiền có sức mạnh như một động cơ cùng với áp lực của nhóm làm việc.

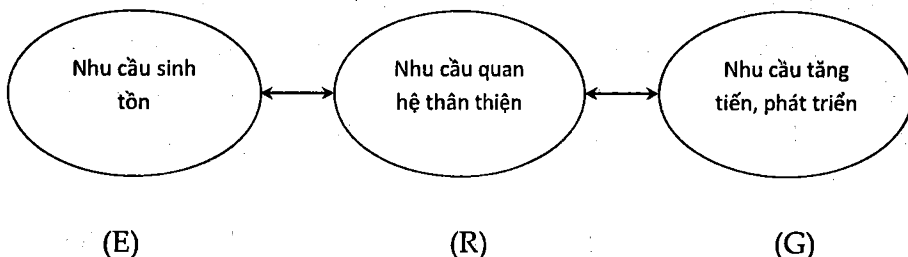
b) Thuyết 3 loại nhu cầu có tính với tư cách là động cơ thúc đẩy của Clayton Alderfer. Năm 1969 Paul E. Spector trong công trình "Tâm lý học công nghiệp và tâm lý học tổ chức" (Inductial and organizational Psychology) đã nói đến lí thuyết 3 loại nhu cầu E.R.G của Clayton Alderfer.

Theo C. Alderfer con người trong lao động người ta thể hiện 3 loại nhu cầu theo một cấp độ thứ bậc từ thấp tới cao, đó là:

- Nhu cầu *sinh tồn* (Need Existence) (sinh lý + an toàn) E.

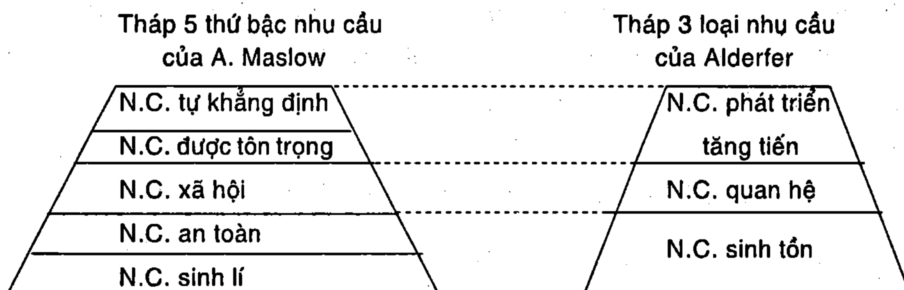
- Nhu cầu *quan hệ thân thiện* với con người, với xã hội (Need Related ness) R.

- Nhu cầu *tăng tiến, phát triển* (Need Growth) G.



Sơ đồ: 7. Sơ đồ nhu cầu của con người trong lao động của C. Alderfer

Có thể so sánh tháp 3 loại nhu cầu E.R.G của Alderfer với tháp 5 loại nhu cầu của A. Maslow theo sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 8: Sơ đồ so sánh tháp nhu cầu của C. Alderfer với tháp nhu cầu của A. Maslow

Tuy có những nét tương đồng về hình thức tồn tại thứ bậc các nhu cầu theo hình tháp giữa lí thuyết và nhu cầu của A. Maslow và C. Alderfer nhưng giữa họ cũng có những điểm khác biệt: Maslow cho rằng cá nhân *tìm cách* thỏa mãn một *nhu cầu mỗi lần* nó vươn tới; thì Alderfer cho rằng: mỗi cá nhân có thể *tìm cách* thỏa mãn đồng thời nhiều nhu cầu trong một thời điểm. Alderfer cho rằng nếu các nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ giúp cá nhân phát triển, nhu cầu không thỏa mãn thì dẫn đến sự suy thoái của cá nhân:

Nguyên lý:
- Nhu cầu không được thỏa mãn ⟶ cá nhân suy thoái.
- Nhu cầu được thỏa mãn ⟶ cá nhân phát triển

Nguyên lý này nêu lên được quan hệ nhân quả giữa thỏa mãn nhu cầu với sự phát triển loại suy thoái cá nhân.

c) Thuyết 3 loại nhu cầu A.A.P của David M.C. Clelland

Thuyết 3 loại nhu cầu A.A.P của D. Clelland có liên quan nhiều tới động cơ hoạt động quản lý.

D.Mc. Clelland cho rằng trong công việc và quan hệ giữa con người với người khác tồn tại 3 loại nhu cầu cơ bản:

1) *Nhu cầu hoàn thành công việc* (Need Achievement): Mong muốn làm tốt mọi công việc, giải quyết mọi vấn đề giúp con người thành công.

2) *Nhu cầu liên kết (hòa nhập)* (Need Affiliation): Xây dựng và duy trì các mối quan hệ thân tình với người khác.

3) *Nhu cầu quyền lực* (Need Power): Quan tâm tới uy quyền, ảnh hưởng tới người khác.

Clelland cho rằng: việc phấn đấu đạt được các nhu cầu nói trên là điều kiện giúp cho công việc thành công. Ông cũng cho rằng mỗi loại nhu cầu nói trên gắn với *sở thích nghề nghiệp* và với các loại *chủ thể khác nhau.*

Bảng 3. Quan hệ giữa nhu cầu với sở thích nghề nghiệp và các loại chủ thể khác

Nhu cầu thống trị, ↔	Sở thích nghề nghiệp ↔	Các loại chủ thể
1) Hoàn thành công việc (A) ↔	- Trách nhiệm công việc của cá nhân ↔ - Thách thức trở thành nguồn kích thích. - Hiệu suất công việc	Các nhà chuyên môn
2) Liên kết hòa nhập (A) ↔	- Quan hệ liên nhân cách ↔ - Cơ hội giao tiếp ↔	Quan hệ nơi công sở Các nhà quản lý
3) Quyền lực (P) ↔	- Gây ảnh hưởng với người khác ↔ - Được thừa nhận	Các nhà quản lý

Riêng nhu cầu quyền lực (P) có 2 hình thức: quyền lực cá nhân và quyền lực tổ chức

Quyền lực cá nhân ⟶ muốn thống trị người khác.

Quyền lực tổ chức ⟶ muốn làm việc với người khác, với tổ chức theo mục tiêu của tổ chức

Người có nhu cầu *quyền lực tổ chức cao* có nhiều khả năng quản lý tốt.

Trong bối cảnh cạnh tranh và hòa nhập của nền kinh tế thị trường, người quản lý thường có những biểu hiện với các mức độ nhu cầu khác nhau:

+ Nhu cầu quyền lực cao.

+ Nhu cầu hoàn thành công việc ở mức vừa phải.

+ Nhu cầu hòa nhập có mức thấp hơn.

Trong một công trình nghiên cứu công tác giữa D.M. Clelland và W. Atianson khẳng định mối quan hệ giữa sức mạnh của động cơ với sự cố gắng làm việc của con người tăng dần lên đến khi khả năng thành công đạt tới 50% và sau đó sức mạnh của động cơ hạ giảm dần, mặc dù khả năng thành công có thể tiếp tục tăng lên.

- Người ta đã nghiên cứu phát triển thuyết 3 nhu cầu của D.Mc. Clelland thể hiện ở mối quan hệ giữa động cơ thúc đẩy với bầu không khí tâm lý của cơ quan (tổ chức). Năm 1968 G.H. Lition và R.A. Stainger (Trường Đại học Harvard) trong công trình "Motivation and Organizationl Climate" (Boston Harvard Graduade School of Busines Administration 1968) cho rằng: *hiệu quả của động cơ thúc đẩy phụ thuộc vào bầu không khí tâm lý của tổ chức.*

Bảng 4. Quan hệ giữa động cơ thúc đẩy với bầu không khí của tổ chức

Thể hiện bầu không khí của tổ chức	Tác động lên động cơ quyền lực	Tác động lên động cơ thành đạt	Tác động lên động cơ liên kết (hòa nhập)
1. Cứng nhắc về cơ cấu, quy tắc, quy chế, thủ tục	↑	↑	Không tác động
2. Có trách nhiệm	Không tác động	↑	↑
3. Khen thưởng, động viên	Không tác động	↑	↑
4. Mạo hiểm	↓	↑	↓

5. Niềm nở, vui vẻ	Không tác động	Không tác động	↑
6. Sự ủng hộ	Không tác động	↑	↑
7. Mâu thuẫn	↑	↑	↓
8. Gắn bó	Không tác động	↑	↑
9. Tiêu chuẩn rõ ràng	↑	↑	↓

d) Thuyết hai yếu tố trong động cơ thúc đẩy của Frederick Herberg

F. Herzberg trong 17 năm đã tiến hành nghiên cứu trên 200 kỹ sư và kế toán của 11 ngành công nghiệp ở khu vực Pisbuzg (Mỹ) đi đến kết luận. Có 2 loại nhu cầu trong công việc có liên quan tới động cơ làm việc, đó là:

1) Nhu cầu có quan hệ với các yếu tố vệ sinh, nhân tố môi trường làm việc (các yếu tố vật lí, tâm lý, sinh lí, quan hệ). *Thuộc nhân tố bảo trì công việc.*

2) Nhân tố *hài lòng* về công việc - nhân tố *tạo động cơ thúc đẩy hành vi.*

Bảng 5. Hai nhóm yếu tố trong động cơ của F. Herzberg

Nhóm nhân tố vệ sinh và môi trường (Nhân tố bảo trì)	**Nhóm nhân tố thúc đẩy**
- Điều kiện làm việc. - Công việc an toàn. - Sự giám sát công việc. - Mối quan hệ người - người. - Quản lý và cơ chế chính sách...	- Bản thân công việc: + Công việc có nhiều ý nghĩa, hấp dẫn. + Công việc có nhiều thử thách - Thành tích công việc. - Đòi hỏi trách nhiệm cao. - Sự thừa nhận và đánh giá cao các thành tích đạt được. - Có cơ hội thăng tiến, đi lên v.v...
↓	↓
- Chỉ có tính bảo trì - Ít tạo ra sự tăng trưởng - Có thể ngăn chặn, làm giảm bớt các hạn chế, các tổn thất do môi trường và công việc gây ra	Thúc đẩy công việc

Có thể so sánh sự tương ứng giữa thuyết 5 thứ bậc nhu cầu của A. Maslow với thuyết 2 yếu tố của F. Herzberg thông qua bảng 9 sau đây.

Bảng 6. Mối tương quan giữa thuyết nhu cầu của A. Maslow với thuyết 2 yếu tố của F. Herzberg

Hệ thống 5 bậc nhu cầu của A. Maslow		Yếu tố động lực, duy trì		Thuyết 2 yếu tố F. Herzberg
Tự khẳng định	→	Động lực thúc đẩy	←	Công việc nhiều thử thách, thành tích cao, trách nhiệm cao; trưởng thành đi lên.
Tôn trọng	→		←	Sự tiến bộ, thăng tiến, sự thừa nhận, địa vị.
Xã hội	→	Yếu tố duy trì	←	Chất lượng công việc, quan hệ người - người. Đường lối chính sách.
An toàn	→		←	Điều kiện làm việc: an toàn, an cư lạc nghiệp.
Nhu cầu sinh lí	→		←	Ăn, ở, vật chất, lương bổng

Trên đây đã nêu lên một cách khái quát về mặt lý luận 4 lí thuyết có liên quan tới động cơ hoạt động quản lý, dựa trên cơ sở nhu cầu. Các lí thuyết này tuy khác nhau về sắc thái, nhưng có một điểm chung là nhà quản lý cần tạo ra một môi trường làm việc đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Muốn vậy phải chú ý:

- Hiểu sự khác biệt giữa các cá nhân và biết rõ nhu cầu của họ trong công việc.

- Biết cách làm thỏa mãn nhu cầu đó.

- Biết tạo môi trường làm việc thuận lợi góp phần thỏa mãn nhu cầu của nhân viên và đóng góp vào việc nâng cao hiệu suất công việc.

Có thể tóm tắt bốn lí thuyết cơ bản có liên quan tới động cơ quản lý dựa trên cơ sở nhu cầu thông qua bảng 7 sau:

Bảng 7. Quan hệ giữa 4 lý thuyết động cơ quản lý của A. Maslow, C. Alderfer, D.Mc. Clelland và F. Herzberg

A. Maslow	C. Alderfer	D.Mc. Clelland	F. Herzberg
Nhu cầu tự khẳng định	Nhu cầu phát triển tăng tiến	Nhu cầu quyền lực	Các yếu tố tạo động lực công việc
Nhu cầu được tôn trọng			
Nhu cầu xã hội	Nhu cầu quan hệ	Nhu cầu liên kết hòa nhập	Các yếu tố vệ sinh môi trường có tính duy trì công việc
Nhu cầu an toàn	Nhu cầu sinh tồn	Nhu cầu hoàn thành công việc	
Nhu cầu sinh lí			

2.3.2.2. Các lí thuyết động cơ dựa trên quá trình nhận thức

a) Lý thuyết về sự mong đợi của Paul Muchinsky

Năm 1997, Paul M. Muchinsky nêu lên luận điểm: *sự mong đợi* với tư cách là một *động cơ thúc đẩy* con người làm việc. P.M. Muchinsky cho rằng: Sự mong đợi là động lực thúc đẩy con người làm việc khi người dưới quyền tin và hy vọng rằng kết quả công việc họ làm được đánh giá là cần thiết, có ích, được khen thưởng, động viên. Có 4 yếu tố tạo nên *động lực thúc đẩy* (Force):

1) Mong muốn chủ quan (Expectancy)

2) Khả năng chủ quan (Instrumentalities) (công cụ).

3) Giá trị công việc (Value)

4) Kết quả công việc (Job Outcome).

Có thể nêu lên đẳng thức sau:

Mong muốn chủ quan	x	Khả năng chủ quan	X	Giá trị công việc	x	Kết quả công việc	=	Động lực
E	x	I	X	V	x	0	=	F

b) Thuyết kỳ vọng của Victor H. Room

Trong tác phẩm "Word and Motivation" N.Y. 1964

Victor. H. Room (người Canada đỗ Tiến sĩ ở Đại học Michigan Mỹ) đã nêu một vấn đề rất cơ bản: Điều gì khiến một cá nhân nỗ lực hoàn thành công việc đóng góp cho hiệu suất lao động chung? Muốn vậy người quản lý phải tính đến 3 yếu tố sau:

1) Sự tin tưởng của nhân viên vào hiệu suất công việc sẽ tăng theo nhiệt tình làm việc của họ.

2) Sự tin tưởng của nhân viên vào hình thức thưởng phụ thuộc hiệu suất công việc.

3) Giá trị mà nhân viên quy gán cho mỗi *hình thức thưởng,* theo thuyết kỳ vọng thì động cơ lao động ở con người phụ thuộc vào:

- Mong muốn, niềm tin, kỳ vọng của con người lao động.

- Khả năng được thưởng do hiệu suất lao động mang lại.

- Các giá trị quy gán cho các hình thức khen thưởng do hiệu suất lao động mang lại.

Có nghĩa là: Nỗ lực chủ quan của người lao động phấn đấu đạt hiệu suất lao động và mong đợi kỳ vọng có phần thưởng có giá trị. Có thể nêu lên một đẳng thức sau:

Động cơ	=	Mong muốn, kỳ vọng chủ quan	X	Khả năng được thưởng do hiệu suất lao động	x	Giá trị phần thưởng

Trong lí thuyết kỳ vọng của V. Vroom có mối quan hệ giữa những vấn đề do nhân viên đặt ra với các nhà quản lý:

Bảng 8. Mối quan hệ giữa những vấn đề do nhân viên đặt ra với nhà quản lý trong lý thuyết động cơ của V. Vroom

Các yếu tố	Những vấn đề nhân viên đặt ra	Yêu cầu đối với nhà quản lý
1. Mong đợi kỳ vọng	Liệu nhân viên có thể đạt hiệu suất lao động mong muốn không	- Lựa chọn nhân viên có chất lượng. - Đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện nhân viên. - Thông báo cụ thể các mục tiêu cần đạt trong công việc. - Tạo mọi điều kiện, nguồn lực cần thiết.
2. Khả năng được thưởng	Hiệu suất lao động tác động như thế nào, tác động tới nhân viên	- Nêu rõ yêu cầu về hiệu suất lao động và phần thưởng sẽ thưởng. - Chỉ thưởng khi có hiệu suất lao động cao.
3. Giá trị phần thưởng	Coi trọng giá trị của phần thưởng đến mức nào	- Đánh giá khách quan nhu cầu lao động và kết quả công việc của nhân viên. - Phân chia phần thưởng hợp lí dựa trên hiệu suất công việc.

- Để giải quyết tốt các mối quan hệ nói trên, theo V. Room cần có 7 nguyên tắc làm việc:

+ Có mục tiêu rõ ràng và giải quyết mọi vấn đề theo mục tiêu đặt ra.

+ Xử lý vấn đề không chỉ theo cơ cấu tổ chức.

+ Đủ thông tin cho quản lý.

+ Tiếp thu và xử lý các đề nghị hợp lí của nhân viên.

+ Tránh cứng nhắc.

+ Công bằng khách quan.

+ Ưu tiên cho phương án được nhân viên và cấp dưới tiếp nhận.

c) Lý thuyết xác định mục tiêu hoạt động lao động quan hệ với động cơ trong quản lý.

Locke và Lathan nêu ra quan niệm: Việc xác định mục tiêu đạt hiệu suất lao động có ảnh hưởng tới động cơ lao động. Theo ông có 3 nội dung cơ bản khi nói về sự ảnh hưởng này:

+ Trong các mục tiêu nêu ra thì các *mục tiêu đặc biệt* dễ có khả năng đem lại hiệu suất lao động cao.

+ Nếu mục tiêu được cấp dưới và nhân viên chấp nhận thì những *mục tiêu* đặc biệt có thể khó đạt sẽ có nhiều khả năng đem lại hiệu suất lao động cao hơn mục tiêu dễ đạt.

+ Nếu có kênh thông tin phản hồi (Feed bach) thì dễ góp phần đem lại hiệu quả lao động cao hơn khi không có thông tin phản hồi.

- Tác động của việc xác định *mục tiêu* đến *động cơ lao động* phụ thuộc vào các *đặc điểm của mục tiêu:*

+ Mục tiêu có tính đặc thù.

+ Có thể đánh giá được.

+ Có tính thách thức.

+ Gắn với nhiệm vụ, sứ mạng của tổ chức (cơ quan).

+ Có tính giới hạn về thời gian.

+ Có tính khả thi.

- Một yếu tố tâm lý cực kỳ quan trọng về phía nhân viên là *sự cam kết* và *tích cực* thực hiện cam kết có hiệu quả trong việc phấn đấu đạt mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, việc xác định đúng *mục tiêu* là một cơ sở để hình thành *động cơ làm việc.*

d) Lí thuyết về sự công bằng - một yếu tố tạo nên động cơ lao động

- Trên thực tế thường xảy ra khi tiến hành khen thưởng, trách phạt trong việc xử thế với người lao động đòi hỏi sự công bằng. Cùng một công việc có thể đưa đến quyền lợi nhận được khác nhau ở người lao động, đưa đến những thái độ và hành vi phản ứng khác nhau. Nếu có sự *bất công,* thiếu công bằng được nhân viên phát hiện ra sự *bất công* khi phân phối phần thưởng, mọi người không nhận được đúng phần thưởng mà đáng lí ra được *hưởng,* cần có sự điều chỉnh sự bất công.

Điều chỉnh sự bất công bằng cách nào? Có nhiều cách:

+ Tìm hiểu nguyên nhân vì sao có sự bất công.

+ Tìm cách điều chỉnh các phần thưởng đã phát sinh ra sự thiếu công bằng.

+ Thay đổi, cải tiến cách phân phát phần thưởng, mức độ thưởng cho hợp lí với công sức nhân viên bỏ ra, tương thích với hiệu suất lao động đạt được.

+ Thường xuyên lấy thông tin phản hồi, nghe ngóng dư luận và ý kiến đóng góp của người lao động.

+ Nhà quản lý phải thực sự công tâm, khách quan, công bằng, trung thực.

+ Biết rút kinh nghiệm và điều chỉnh cách khen thưởng, cơ chế thực hiện việc khen thưởng, trách phạt.

Vì thế cần quản lý sự công bằng trong khen thưởng.

Điều quan trọng không phải là quản lý số phần thưởng, giá trị bao nhiêu mà điều chủ yếu là đảm bảo *sự công bằng* trong việc thưởng: đúng tiêu chuẩn, đúng đối tượng, đúng thời điểm và hiệu quả của

phần thưởng tạo động cơ lao động chân chính, có hiệu lực. Nhà quản lý cần thấy hết trách nhiệm "cầm cân nảy mực" của mình trong việc thực hiện phân phát phần thưởng một cách hợp lí, khách quan, tránh nghi ky, mất đoàn kết trong tập thể người lao động.

Muốn vậy nhà quản lý phải *lường trước* các *hậu quả* của sự bất công, thiếu minh bạch, khách quan của việc phân phát phần thưởng. Thường xuyên trao đổi và tiếp thu ý kiến đóng góp của nhân viên để có những quyết sách và biện pháp hợp lí, kịp thời, năng động hơn, có hiệu quả hơn trong việc dùng phần thưởng như một động lực tạo động cơ lao động đúng đắn.

Trên đây là một số vấn đề lý luận về động cơ quản lý; trong thực tế còn có nhiều vấn đề lý luận và kinh nghiệm thực tiễn rất phong phú, đa dạng về động cơ hoạt động quản lý cần tiếp tục nghiên cứu và ứng dụng.

IV. KỸ NĂNG QUẢN LÝ

4.1. Khái niệm về kỹ năng quản lý

4.1.1. Khái niệm kỹ năng

Có nhiều quan niệm về khái niệm và phân loại, tiêu chuẩn đánh giá kỹ năng. Có thể nêu lên 2 loại quan niệm về kỹ năng:

- Loại quan niệm thứ nhất: Xem xét kỹ năng nghiêng về *mặt kỹ thuật* hành động. Họ cho rằng khi nắm được kỹ thuật hành động, làm đúng các yêu cầu kỹ thuật hành động thì sẽ đạt kết quả (quan niệm của các nhà tâm lý học: V.A. Crutexki, A.V. Pêtrôvxki v.v...).

- Loại quan niệm thứ hai: Xem xét kỹ năng nghiêng về *mặt năng lực* của con người coi kỹ năng không chỉ đơn thuần là mặt kỹ thuật hành động mà nó là biểu hiện năng lực của nhân cách. Kỹ năng có tính ổn định, tính linh hoạt, mềm dẻo, sáng tạo (N.Đ. Lêvitôv, X.I. Kixegôv, K.K. Platônôv, Xavier Roegiers v.v... trong kỹ năng còn có cả *kết quả* của hành động.

Trong những năm gần đây người ta đã bàn đến vấn đề kỹ năng không chỉ bao hàm tri thức, phương thức hành động và hành động có kết quả mà còn bao hàm cả mặt thái độ, niềm tin, chẳng hạn S.A. Morales, W. Sheator quan niệm kỹ năng là khả năng lựa chọn vốn tri thức, kỹ thuật thích hợp và sử dụng chúng có hiệu quả, song lựa chọn đó chịu ảnh hưởng của *niềm tin, thái độ* của cá nhân đối với hoạt động cụ thể. Năm 1995 I. Louise khẳng định kỹ năng mang tính thực tiễn và là kết quả của sự kết nối giữa *hiểu biết và giá trị* (thái độ, niềm tin).

Tuy nhiên quan niệm chung nhất hiện nay về khái niệm kỹ năng vẫn thường được hiểu là *sự vận dụng vốn tri thức, kinh nghiệm và phương thức hành động, tiến hành hành động có kết quả trong các điều kiện cụ thể.* Như vậy có *kỹ năng về một hành động trong một lĩnh vực hoạt động* cần có:

+ Vốn tri thức, kinh nghiệm và phương thức hành động.

+ Vận dụng vốn tri thức kinh nghiệm, phương thức đó vào việc tiến hành hành động theo đúng yêu cầu.

+ Hành động phải đạt kết quả theo mục đích xác định.

+ Có thể tiến hành hành động có kết quả trong những điều kiện thay đổi.

- Tiêu chuẩn để đánh giá một kỹ năng:

+ Tính đúng đắn.

+ Sự thành thạo (thành thục).

+ Tính mềm dẻo, linh hoạt.

* Các loại kỹ năng: Có nhiều cách phân loại kỹ năng:

- Kỹ năng bậc thấp: Gắn liền với việc thực hiện có kết quả các thao tác có *tính kỹ thuật* (đơn thuần).

- Kỹ năng bậc cao: Đạt tới trình độ cao về tính đúng đắn, thành thạo, mềm dẻo, linh hoạt, sáng tạo.

- Kỹ năng nguyên phát: Kỹ năng ban đầu được hình thành do rèn luyện, học được, như: kỹ năng đọc, viết, làm tính...

- Kỹ năng thứ phát: Gắn liền với năng lực của con người được hình thành do quá trình rèn luyện, giáo dục, đào tạo lâu dài, bền bỉ tạo nên những kết quả cao có tính sáng tạo cao: kỹ năng học tập, kỹ năng nghiên cứu, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý v.v...

4.1.2. Kỹ năng quản lý

Để hoạt động quản lý có hiệu quả người lãnh đạo cần có hệ thống các kỹ năng khác nhau. Hoạt động quản lý diễn ra thông qua những hành động, thao tác quản lý cụ thể, khi thực hiện các chức năng quản lý:

+ Hoạch định;

+ Tổ chức;

+ Chỉ đạo;

+ Kiểm tra, đánh giá.

Để thực hiện từng chức năng quản lý nói trên cần có hệ thống kỹ năng quản lý tương ứng. Kỹ năng quản lý rất phong phú đa dạng bên cạnh các kỹ năng cứng nhà quản lý cần có các kỹ năng mềm như: Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán thương lượng, kỹ năng gây ảnh hưởng, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng giải quyết xung đột...

Trong những năm 90 Robert Katz đã nêu lên 3 nhóm kỹ năng cơ bản cần có ở người quản lý:

+ Nhóm kỹ năng chuyên môn kỹ thuật quản lý (Technical (Skills).

+ Nhóm kỹ năng quản lý nhân sự (Human Skills).

+ Nhóm kỹ năng tư duy (Conceptual skills).

Nhóm kỹ năng con người cần phải có ở bất cứ cán bộ quản lý cấp nào (từ cấp cơ sở đến cấp cao). Nhóm cán bộ quản lý cấp cơ sở đòi hỏi các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ nhiều hơn (đa dạng), nhóm cán bộ cấp cao đòi hỏi có những ưu thế nổi trội hơn về nhóm kỹ năng tư duy.

Trong giáo trình này chúng tôi chỉ trình bày các kỹ năng quản lý cơ bản sau: Kỹ năng ra quyết định quản lý, Kỹ năng xây dựng cơ cấu bộ máy và tổ chức thực hiện quyết định, chỉ đạo, điều hành trong quản lý và kỹ năng kiểm tra, đánh giá.

4.2. Các kỹ năng quản lý

4.2.1. Kỹ năng ra quyết định quản lý

a) Khái niệm: Ra quyết định quản lý là sự biểu thị trí tuệ, thái độ, ý chí của cơ quan quản lý có thẩm quyền được thể hiện thành văn (hoặc không thành văn) theo thủ tục và do luật định.

b) Các yêu cầu của việc ra quyết định quản lý

- Đảm bảo *tính hợp pháp*: Được ban hành trong phạm vi thẩm quyền của cơ quan, đảm bảo hình thức pháp lí theo luật định, phù hợp với lợi ích công dân, lợi ích cơ quan và lợi ích xã hội.

- Đảm bảo *tính hợp lí*: Phù hợp với quy luật phát triển của kinh tế xã hội, tạo ra sự đồng bộ khi thực thi quyết định.

- Đảm bảo *tính thống nhất* giữa mục tiêu, nội dung, hình thức, các hình thức ra quyết định ban hành quyết định và tổ chức thực hiện quyết định.

- Đảm bảo *tính khả thi:* Trong việc soạn thảo, đề ra quyết định, thông qua quyết định và tổ chức phổ biến quyết định, tổ chức thực hiện quyết định có kết quả.

c) Các chức năng của quyết định quản lý

- *Chức năng định hướng:*

+ Quy định phương hướng vận động phát triển cơ quan, tổ chức góp phần thực hiện mục tiêu chung của xã hội.

+ Khắc phục những mâu thuẫn, tạo ra sự nhất trí cao trên cơ sở nghiên cứu các cơ sở, các căn cứ khoa học, phù hợp với nhu cầu, lợi ích chung theo các quy luật khách quan.

- *Chức năng đảm bảo việc thực hiện có kết quả mục đích*: Quyết định như một công cụ, một phương tiện để thực hiện mục đích của cơ quan thông qua việc xác định các nghiệp vụ, xây dựng cơ cấu bộ máy tổ chức thực hiện kế hoạch chỉ đạo điều hành, kiểm tra đánh giá việc thực hiện mục tiêu, mục đích.

- *Chức năng phối hợp, hợp tác đồng bộ* giữa các bộ phận tham gia cùng thực hiện mục đích chung.

- *Chức năng động viên:* Ra quyết định đảm bảo tính pháp lệnh, tính tâm lý phù hợp lợi ích, nhu cầu, nguyện vọng của quần chúng tạo nên động lực chung trong hoạt động của cơ quan, của tổ chức.

d) Quy trình tiến hành kỹ năng ra quyết định

Quy trình tiến hành kỹ năng ra quyết định gồm 4 bước cơ bản, trong mỗi bước bao gồm các kỹ năng cụ thể:

Bước 1: Nghiên cứu, tổ chức thu thập thông tin, xử lý thông tin, phân tích, đánh giá tình hình làm căn cứ cho việc soạn thảo các phương án ra quyết định, lựa chọn phương án tối ưu.

- Thu thập thông tin đảm bảo tính mục tiêu, tính nội dung toàn diện, khách quan, trung thực, có hệ thống.

- Xử lí, phân tích, hệ thống hoá các kênh thông tin theo mục tiêu yêu cầu cần đưa vào quyết định, xử lý thông tin đảm bảo tính khoa học, chuyên môn nghiệp vụ, rút ra nhận xét về bản chất thông tin, xu thế biến đổi của sự kiện.

- Nghiên cứu soạn thảo các phương án có thể có trong việc để ra quyết định: Các phương án đảm bảo tính mục tiêu, tính nội dung, các phương tiện điều kiện có thể giúp cho các phương án được tiến hành, tính thực tiễn và tính khả thi của từng phương án.

- Lựa chọn phương án tối ưu có khả năng đảm bảo tốt nhất cho việc thực hiện mục tiêu, tổ chức ban hành và tổ chức thực hiện thì quyết định có hiệu quả.

Bước 2: Soạn thảo quyết định

Soạn thảo quyết định đòi hỏi những kỹ năng chuyên môn về soạn thảo văn bản được tiến hành qua từng việc làm cụ thể có tính quy trình.

- Chọn cơ quan (bộ phận chuyên môn) chủ trì việc soạn thảo quyết định theo văn bản luật định.

- Ban soạn thảo quyết định nghiên cứu kỹ các thông tin đã được xử lý và thể hiện trong các phương án quyết định. Chủ yếu là phương án đã được chọn là phương án tối ưu.

- Soạn dự thảo quyết định có chất lượng, đúng yêu cầu về mục tiêu, nội dung và hình thức văn bản, đúng kế hoạch thời gian, tiến độ soạn thảo.

- Lấy ý kiến đóng góp cho dự thảo quyết định:

+ Ý kiến của các cơ quan, tổ chức hữu quan, có thẩm quyền, có uy tín, có trách nhiệm về dự thảo.

+ Lấy ý kiến của các chuyên gia về mặt nội dung chuyên môn và hình thức lấy ý kiến tham gia góp ý bản dự thảo của một số cán bộ cốt cán và đại diện quần chúng tiêu biểu về bản dự thảo quyết định. Có thể lấy ý kiến điều tra xã hội học một số đối tượng đại diện cho khối quần chúng có liên quan tới quyết định chuẩn bị ban hành.

Bước 3: Thông qua quyết định

- Chuẩn bị thông qua quyết định:

+ Báo cáo quá trình soạn thảo quyết định, tiếp thu các ý kiến góp ý và chỉnh lý dự thảo quyết định.

+ Chuẩn bị các hồ sơ thẩm định, các biên bản thẩm định.

- Tổ chức phiên họp, hội nghị nghe báo cáo bản dự thảo đã chỉnh lý, nghe các biên bản thẩm định, thảo luận góp ý của các đại biểu dự hội nghị.

- Chủ Toạ thâu tóm các ý kiến thảo luận, đóng góp, tiếp thu để chỉnh sửa bản thảo.

- Sau đó biểu quyết theo nguyên tắc đa số phiếu tán thành đối với quyết định tập thể và ký quyết định ban hành theo chế độ thủ trưởng.

Bước 4: Văn bản hoá các quyết định quản lý và công bố quyết định

- Kỹ năng viết văn bản theo luật định (về nội dung hình thức) đảm bảo văn bản đáp ứng đúng mục tiêu, yêu cầu, nội dung về hình thức một văn bản quyết định (nghị quyết, quyết nghị v.v...).

- Công bố quyết định: Ở cơ quan các cấp trên thì quyết định phải được công bố qua việc đăng báo (quyết định của cơ quan nhà nước Trung ương), thông báo quyết định của cấp chính quyền địa phương,

cơ quan, được thông báo thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng (trừ các quyết định đặc biệt liên quan tới bí mật quốc gia).

Các kỹ năng cụ thể của việc ra quyết định (hoạch định) là sự vận dụng một cách liên hoàn các kỹ năng ở từng bước của quá trình ra quyết định.

4.2.2. Kỹ năng xây dựng cơ cấu bộ máy và tổ chức thực hiện quyết định

Để thực hiện chức năng "tổ chức" trong quản lý, chúng ta cần nói tới 2 nội dung cơ bản:

a) Kỹ năng xây dựng một cơ cấu bộ máy:

Phân tích bất kỳ một tổ chức nào về mặt cơ cấu, bộ máy về phương diện quản lý, người ta thường nói tới các yếu tố sau:

- Xác định mục tiêu chiến lược, mục tiêu cụ thể của tổ chức.

- Xây dựng cơ cấu bộ máy đảm bảo các yêu cầu:

+ Đủ về số lượng.

+ Mạnh về chất lượng.

+ Đồng bộ về cơ cấu của bộ máy.

- Xác định cơ chế, phương thức vận hành bộ máy.

+ Phân công công việc cụ thể hợp lí cho từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức.

+ Bàn bạc thảo luận tiến hành công việc được giao ở từng bộ phận theo hướng phối hợp, đồng bộ, giữa các bộ phận.

- Xác định các phương tiện, điều kiện hoạt động cho từng bộ phận, đảm bảo hiệu quả hoạt động chung.

- Xác định phạm vi địa bàn thời gian hoạt động cho từng bộ phận, trong từng công việc.

- Cần có sự thuyên chuyển, bổ sung và hoàn thiện cơ cấu lực lượng các bộ phận đảm bảo sự phát triển liên tục, ổn định và bền vững của tổ chức. Gần đây người ta nói nhiều tới vấn đề *văn hoá tổ chức, khoa học tổ chức.*

Quy trình thực hiện quyết định gồm 4 bước:

Bước 1: Tiến hành các phương thức truyền đạt quyết định chính xác, rõ ràng, hiệu quả.

+ Chuyển văn bản quyết định tới các đối tượng thi hành.

+ Tổ chức hội nghị để truyền đạt nội dung, yêu cầu của quyết định.

+ Thông qua các phương tiện tuyên truyền, thông tin đại chúng.

Bước 2: Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện phải trả lời các câu hỏi sau:

+ Kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định như thế nào?

+ Ai tổ chức? Người thực hiện quyết định?

+ Thời gian thực hiện?

+ Phạm vi điều chỉnh việc thực hiện quyết định trong những điều kiện cần điều chỉnh?

+ Chế độ thông tin báo cáo việc thực hiện quyết định.

Bước 3: Kiểm tra việc thực hiện quyết định:

+ Kiểm tra thường xuyên.

+ Kiểm tra đột xuất.

+ Kiểm tra đánh giá chuẩn bị cho tổng kết, rút kinh nghiệm.

Bước 4: Tổng kết đánh giá rút kinh nghiệm thực hiện quyết định:

+ Tính mục tiêu của quyết định.

+ Tính hợp pháp của quyết định.

+ Tính hiện thực, khả thi quyết định.

+ Đánh giá ưu, khuyết điểm, bài học thực tế.

+ Phân tích nguyên nhân của ưu, khuyết điểm.

+ Những kiến nghị đề xuất.

4.2.3. Chỉ đạo, điều hành trong quản lý

Năm 1973 Mintzberg đã nêu lên 3 nhóm vai trò khác nhau của người lãnh đạo:

a) Vai trò chỉ đạo có tính quyết định.

b) Vai trò tương tác.

c) Vai trò thông tin.

Fiedler đã chỉ ra 3 yếu tố làm cho chỉ đạo có hiệu quả:

1) Mục tiêu kế hoạch đúng, rõ ràng.

2) Cơ cấu bộ máy hợp lí. Sự phân công trách nhiệm quyền lợi hợp lí.

3) Có quyền uy (quyền lực và uy tín).

Có thể nêu lên một số quan niệm về chỉ đạo như sau:

+ Chỉ đạo là chỉ đường dẫn lối, đi trước, chỉ huy bằng quyền uy, quyền lực lãnh đạo.

+ Chỉ đạo là tìm cách làm cho cấp dưới tuân thủ, tạo động cơ, động lực cho cấp dưới hành động hướng vào mục tiêu của tổ chức.

+ Chỉ đạo là sự khơi dậy và phát huy các động lực, tiềm năng của các bộ phận, các cá nhân trong tổ chức trong mối quan hệ với các nguồn lực khác để phấn đấu đạt mục tiêu của tổ chức.

+ Chỉ đạo là một nghệ thuật "chèo lái" định hướng, điều khiển, điều chỉnh mọi hoạt động của tổ chức, nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

Muốn vậy người lãnh đạo phải có các kỹ năng chỉ đạo cơ bản:

- Có kỹ năng có tầm nhìn sâu rộng, có tính chiến lược.

- Lựa chọn mục tiêu đúng, lâu dài, có tầm chiến lược.

- Xác định mục tiêu phát triển bền vững.

- Kỹ năng chỉ đạo: Quan hệ công việc, quan hệ con người => hướng vào mục tiêu chiến lược.

- Kỹ năng gây ảnh hưởng, động lực hành động.

- Kỹ năng gây ảnh hưởng sâu rộng trong quan hệ ở cơ quan và quan hệ với bên ngoài.

- Kỹ năng "chèo lái": định hướng, điều khiển, điều chỉnh hoạt động của tổ chức theo mục tiêu chiến lược, cũng như các mục tiêu cụ thể.

- Kỹ năng kiểm tra đánh giá tổng kết, rút kinh nghiệm chỉ đạo, bài học về lãnh đạo quản lý để liên tục cải tiến, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý của tổ chức đạt mục tiêu cụ thể của từng bộ phận góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược đã xác định của tổ chức.

- Kỹ năng đề xuất các mục tiêu mới để nâng tầm mục tiêu chiến lược của tổ chức do nhà lãnh đạo chỉ huy lên một tầm cao mới.

- Kỹ năng mở rộng quan hệ, hội nhập, hợp tác với các cơ quan bên ngoài tổ chức.

4.2.4. Kỹ năng kiểm tra, đánh giá trong quản lý

- Kiểm tra đánh giá trong quản lý là quá trình xem xét, đánh giá các kết quả hoạt động dựa trên cơ sở phân tích những thông tin thu được, đối chiếu với mục tiêu, yêu cầu, tiêu chuẩn, nhiệm vụ đặt ra; nêu lên những nhận xét về đối tượng kiểm tra, đánh giá, chỉ ra các ưu điểm, hạn chế, tồn tại, nguyên nhân của những hạn chế tồn tại, tổng kết bài học từ những thành tựu, kết quả đạt được từ đó đề xuất các ý kiến cải thiện, thay đổi, điều chỉnh nhằm nâng cao kết quả, chất lượng, hiệu quả quản lý.

- Các nguyên tắc kiểm tra đánh giá:

+ Phải căn cứ vào mục tiêu kiểm tra đánh giá.

+ Phải đảm bảo tính khách quan.

+ Phải đảm bảo tính thường xuyên, hệ thống.

+ Phải đảm bảo tính toàn diện.

+ Phải đảm bảo tính kế thừa và phát triển.

- Các kỹ năng sử dụng các phương pháp kiểm tra đánh giá.

+ Kiểm tra đánh giá theo các tiêu chí về hồ sơ, tiểu sử.

+ Kiểm tra đánh giá qua quan sát, trò chuyện, phỏng vấn, thăm dò ý kiến (trưng cầu ý kiến qua bảng hỏi) qua trắc nghiệm, qua giải quyết các tình huống, qua giao việc để kiểm tra đánh giá.

+ Phân tích kết quả hoạt động thực tiễn (giải quyết các nhiệm vụ được giao).

+ Qua tự nhận xét, tự đánh giá của cơ quan, của cá nhân.

- Kiểm tra và đánh giá kết quả hoạt động: đề ra quyết định, tổ chức thực hiện quyết định kết quả hiệu quả thực hiện quyết định.

- Kiểm tra đánh giá phẩm chất nhân cách công chức về:

+ Lập trường tư tưởng chính trị đạo đức.

+ Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

+ Hiệu quả công việc.

+ Uy tín của cán bộ công chức.

+ Kết quả đào tạo, bồi dưỡng, tự đào tạo theo tiêu chuẩn cán bộ công chức.

+ Xu thế phát triển của cán bộ công chức.

Trên đây là những nội dung cơ bản về hoạt động quản lý. Với dung lượng không nhiều của các trang giáo trình, Chương 2 đã nêu lên một số nội dung cơ bản cần nắm được trong hoạt động quản lý.

Xuất phát từ bản chất của hoạt động quản lý với tính phức tạp và tính chuyên biệt, mang tính khoa học, kỹ thuật, công nghệ và nghệ thuật, tính sáng tạo giúp cho công việc quản lý con người, quản lý xã hội và quản lý nói chung. Trong các thành tố quyết định hoạt động quản lý thành công, vấn đề động cơ quản lý có ý nghĩa đặc biệt. Có nhiều lí thuyết cơ bản về động cơ của hoạt động quản lý, song có thể khái quát thành 2 xu hướng cơ bản.

1) *Xu hướng dựa trên cơ sở nhu cầu của con người:* Lí thuyết hệ thống thứ bậc nhu cầu của A. Maslow, các lí thuyết của C. Alderfer, David. Mc Clelland, thuyết 2 yếu tố của Frederick Herberg.

2) *Xu hướng dựa trên vai trò của yếu tố nhận thức với động cơ của con người:* Thuyết về *sự mong đợi* của Paul Muchinskys, thuyết kỳ vọng của Victor H. Room, thuyết *mục tiêu* của Lock và Lathan, thuyết về sự công

bằng. Mỗi thuyết trong các xu hướng nói trên có một ý nghĩa nhất định và cũng có những hạn chế cần khắc phục.

Để tiến hành quản lý thành công, nhà quản lý phải biết vận dụng các kỹ năng cơ bản trong quản lý: kỹ năng đề ra quyết định quản lý, kỹ năng xây dựng cơ cấu bộ máy và tổ chức thực hiện quyết định, kỹ năng chỉ đạo trong quản lý, kỹ năng kiểm tra, đánh giá trong quản lý.

V. MỘT SỐ TRẮC NGHIỆM VỀ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

TRẮC NGHIỆM 1

Trắc nghiệm về kỹ năng lãnh đạo

Bảng câu hỏi này được thiết kế để cung cấp cho các bạn thông tin về sở trường và kỹ năng lãnh đạo của bạn.

Hãy đánh dấu vào những câu trả lời mà bạn cho là gần với mình nhất. Hãy đánh giá đúng mức độ thật khách quan vì ở đây không có khái niệm câu trả lời đúng sai - các câu này chỉ giúp các bạn tự đánh giá mình. Cho điểm vào từng câu theo mức độ đồng ý của bạn:

Hoàn toàn đồng ý 5 điểm

Đồng ý 4 điểm

Đồng ý một phần 3 điểm

Không đồng ý một phần 2 điểm

Không đồng ý 1 điểm

TT	Câu trả lời	Điểm
1	Tôi thích giao tiếp với những người khác.	
2	Tôi luôn thật thà và công bằng.	
3	Tôi ra quyết định theo những thông tin từ người khác cung cấp.	
4	Các hành động của tôi luôn thống nhất với nhau.	
5	Tôi cung cấp cho mọi người những thông tin họ cần để làm việc.	
6	Tôi tập trung vào công việc bằng cách theo dõi sát sao.	
7	Tôi lắng nghe những phản hồi và đưa ra câu hỏi.	
8	Tôi luôn tỏ ra trung thành với công ty và các thành viên trong nhóm.	

TT	Câu trả lời	Điểm
9	Tôi tạo ra bầu không khí cho phát triển.	
10	Tôi có tầm nhìn rộng.	
11	Tôi khen ngợi và công nhận các thành quả.	
12	Tôi chỉ trích một cách xây dựng và đưa ra các vấn đề còn tồn đọng.	
13	Tôi lập ra các kế hoạch.	
14	Tôi nhìn thấy được chúng ta đang đi tới đâu và đặt ra các mục tiêu dài hạn.	
15	Tôi đặt ra các mục tiêu cụ thể và theo đuổi để hoàn thành.	
16	Tôi tỏ ra độ lượng và linh động.	
17	Tôi sẽ quyết đoán khi cần thiết.	
18	Tôi là nhà vô địch về các thay đổi.	
19	Tôi cư xử với những người khác một cách tôn trọng và đường hoàng.	
20	Tôi cố gắng để mọi người gặp và trao đổi.	
21	Tôi muốn có một chức trách.	
22	Tôi chấp nhận quyền sở hữu theo quyết định của nhóm.	
23	Tôi đưa ra các hướng dẫn về việc mọi người phải cư xử với nhau như thế nào.	
24	Tôi quản lý theo kiểu đi loanh quanh ("walking around" phía đầu thành phía cuối).	
25	Tôi theo sát việc kinh doanh và có tầm nhìn rộng để xem chúng ta đi về đâu.	
26	Tôi huấn luyện cho các thành viên trong nhóm.	
27	Tôi xác định nhu cầu về nhân lực cho bộ phận của mình và viết mô tả trách nhiệm công việc cho mọi người.	
28	Tôi phỏng vấn và lựa chọn những ứng viên sáng giá nhất cho một vị trí công việc mới.	
29	Tôi giúp cho những nhân viên mới trong công việc.	
30	Tôi xác định những yêu cầu về nguồn lực, nguyên vật liệu và những vật tư khác cho bộ phận của tôi.	
31	Tôi xây dựng ngân sách cho bộ phận của tôi.	
32	Tôi có thể tiếp những nhân viên đang bực tức với tôi hay bất kỳ một ai khác trong cơ quan.	
33	Tôi đã tư vấn cho những nhân viên đang có vướng mắc về chuyện riêng tư (gia đình, sức khỏe, tài chính).	
34	Tôi phản ứng lại những hoàn cảnh làm cho chất lượng của các nhân viên giảm sút.	
35	Tôi làm việc với các nhân viên đang có vấn đề về chất lượng làm việc, thí dụ như có biểu hiện lạm dụng trong công việc hay thường xuyên đi muộn.	

TT	Câu trả lời	Điểm
36	Tôi thưởng cho những nhân viên làm việc tốt.	
37	Tôi tiến hành đánh giá một cách chính thức phẩm chất làm việc của các nhân viên.	
38	Tôi có thể trình bày trước nhóm các đồng nghiệp cùng cấp hay lãnh đạo cấp trên.	
39	Tôi viết các báo cáo cho các đồng nghiệp cùng cấp hay lãnh đạo cấp trên.	
40	Tôi hiểu rõ nguồn gốc các chức năng trong cơ quan tôi.	
41	Tôi hay tò mò.	
42	Tôi biết bán như thế nào.	
43	Tôi chịu khó học hỏi.	
44	Tôi biết cách gây ảnh hưởng đến người khác và để được ủng hộ.	
45	Tôi thừa nhận các sai lầm và chịu trách nhiệm về các hành động của mình.	
46	Tôi thích nói chuyện với mọi người và biết lắng nghe người khác nói.	
47	Tôi biết cách giao việc.	
48	Tôi có thể phân tách các vấn đề quan trọng trong một dãy các công việc.	
49	Tôi có một tập thể thống nhất và có thể tin cậy được.	
50	Tôi chỉ là nhà chính khách khi cần thiết.	

Chìa khoá: *Điểm từ 175 đến 200: Lãnh đạo giỏi; từ 125 đến 174: Lãnh đạo tốt; dưới 124: Lãnh đạo kém.*

Sau khi làm trắc nghiệm xong, mỗi bạn tự tính tổng điểm của mình:...... điểm và phân tích, đánh giá kết quả, rút ra kết luận.

TRẮC NGHIỆM 2

Tiềm năng lãnh đạo

Nếu bạn không có cơ hội thể hiện các tài năng lãnh đạo của mình thì có thể bạn có nhiều tiềm lực hơn mình nghĩ. Thang điểm này được thiết kế để giúp bạn đánh giá mình có bao nhiêu tiềm lực. Hãy khoanh tròn vào các con số xác định vị trí của bạn trong thang điểm. Sau khi hoàn tất, khi tổng số điểm đạt được vào khoảng trống đã được cho sẵn.

	Cao Thấp	
- Tôi có thể phát huy niềm tin để lãnh đạo người khác.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi không có đủ niềm tin để lãnh đạo người khác.
- Tôi có thể hình thành một phạm vi quyền hạn vững chắc và làm cho nó kiên cố.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi không thể trở thành một biểu tượng quyền lực trong bất cứ tình huống nào.
- Tôi không có gì lo lắng khi đưa họ vào kỷ luật dưới sự lãnh đạo của mình.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi nhận thấy không thể đưa ai vào kỷ luật dưới sự lãnh đạo của mình.
- Tôi có thể trở thành một nhà hùng biện giỏi trước công chúng.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Khi nói chuyện trước công chúng Tôi không bao giờ gây ấn tượng.
- Tôi tin rằng tôi là một nhà ra quyết định xuất sắc.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi không nhận thấy mình có thể đưa ra những quyết định ảnh hưởng người khác.
- Tôi có thể đưa ra những quyết định cứng rắn khiến người khác khó chịu với mình.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi không muốn làm bất cứ điều gì với những quyết định cứng rắn.
- Tôi không có gì lo lắng khi đứng tách khỏi nhóm.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi thích mình là một thành viên của nhóm.
- Tôi rất năng động và luôn tìm kiếm trách nhiệm.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi không năng động; tôi không tìm kiếm trách nhiệm
- Tôi có nhiều tình cảm với người khác.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi có ít hoặc không có tình cảm với người khác.
- Tôi có thể giữ mình hoàn toàn tích cực trong môi trường tiêu cực.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	- Tôi gặp khó khăn khi giữ mình tích cực trong một môi trường tiêu cực.
TỔNG CỘNG……. điểm		

Nếu bạn đạt được 80 điểm trở lên, rõ ràng là bạn có tiềm lực quản lý rất cao. Bạn có niềm tin để trở thành nhà lãnh đạo hàng đầu. Nếu bạn đạt được khoảng 60 đến 80, bạn có tiềm lực lãnh đạo trên mức trung bình, bạn có thể sẽ làm tốt nhiều vai trò lãnh đạo. Nếu bạn dưới 60 điểm, bạn có thể đã đánh giá thấp mình hoặc đơn giản là bạn không

sẵn sàng cho vai trò lãnh đạo vào lúc này. Chúng tôi cho rằng bạn nên trắc nghiệm lại thang điểm này một lần nữa sau khi đọc xong cuốn sách. hãy luôn nhớ rằng thang điểm này không phải là công cụ khoa học; nó chỉ đơn thuần là một dụng cụ hỗ trợ tự đánh giá để giúp bạn biết được tiềm lực phát triển của mình.

Sau khi làm trắc nghiệm xong, mỗi cá nhân tự tính tổng điểm của mình:......... điểm và phân tích kết quả.

Câu hỏi thảo luận chương 2

1. Phân tích bản chất, các đặc điểm cơ bản của hoạt động quản lý, liên hệ với các đặc điểm đặc trưng trong hoạt động quản lý ngành mà bạn đang học và sau này sẽ đảm nhiệm công việc của người quản lý.

2. Phân tích các yếu tố trong hoạt động quản lý xã hội, quản lý con người. Từ đó chỉ ra vai trò của nhân tố con người trong quản lý.

3. Phân tích, đánh giá, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế trong các lí thuyết về động cơ quản lý dựa trên cơ sở nhu cầu con người.

4. Phân tích, đánh giá, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế trong các lí thuyết về động cơ quản lý dựa trên các yếu tố nhận thức trong động cơ.

5. Phân tích bản chất, các yêu cầu, quy trình thực hiện nhóm kỹ năng quản lý: Kỹ năng ra quyết định, kỹ năng tổ chức bộ máy và tổ chức thực hiện quyết định quản lý, kỹ năng chỉ đạo, kỹ năng kiểm tra, đánh giá trong quản lý. Trình bày suy nghĩ của bạn về việc rèn luyện các kỹ năng quản lý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 2

I. Tiếng Việt

1. V.G. Aphanaxev (1979). *Con người trong quản lý xã hội* (Tài liệu dịch). NXB Khoa học Xã hội.

2. Nguyễn Văn Bình, Trần Đình Huỳnh, Đặng Quốc Bảo (1999). *Khoa học tổ chức quản lý:* Một số vấn đề lý luận và thực tiễn. NXB Thống kê Hà Nội.

3. Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1998). *Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp*. NXB Thống kê.

4. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên) (2004): *Những vấn đề cơ bản của khoa học tổ chức*.NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

5. Gaston Courtois (1996). *Nghệ thuật làm sếp* (L'art d'être chêf) (Tài liệu dịch). NXB Hà Nội.

6. Harold Koontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992) (Tài liệu dịch). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. NXB Khoa học Kỹ thuật Hà Nội.

7. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên) (2005). Tài liệu bồi dưỡng về kỹ năng lãnh đạo và quản lý. Học viện Hành chính Quốc gia.

8. Nguyễn Hải Khoát (1996). *Những khía cạnh tâm lý của công tác cán bộ*. NXB Chính trị Quốc gia.

9. V.I. Lêbêđev (1986). *Tâm lý học xã hội trong quản lý*. Tập bài giảng tại trường Quản lý kinh tế trung ương (Tài liệu dịch).

10. A.N. Lêonchiev (1985). *Hoạt động - ý thức - nhân cách* (Tài liệu dịch). NXB Giáo dục.

11. B.Ph. Lômôv (2000). *Những vấn đề lý luận và phương pháp luận Tâm lý học* (Tài liệu dịch). NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

12. E.V. Shôrôkhova (1974). *Những vấn đề lý luận Tâm lý học nhân cách* M. (tiếng Nga).

13. Bảo Trung (2007). *Hạn chế của việc vận dụng thuyết nhu cầu của A. Maslow*.

14. Vương Lạc Phu, Tưởng Nguyệt Thần (2000). *Khoa học lãnh đạo hiện đại*. NXB Chính trị Quốc gia. Hà Nội.

II. Tiếng Anh

15. Andrews. S. Dubin (2001). *Leadership research*. Practice and skill. Random House.

16. Lit win R.A. Stainger (1968). *Motivation and organizational Climate*.

17. Peterson (1992). *The principles of organizational management Sanfancisco International scholars publications.*

18. Paul Hersey, Ken Blanc Hard (1990). *Management organizational Behavior.*

19. Paul E. Spector (1969). *Industrial and organizational Psychology.* N.Y.

20. Victor H. Room (1964). *Word and motivation.* N.Y.

Chương 3

CHỦ THỂ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Mục tiêu của chương

- *Kiến thức:* Hiểu được nội hàm khái niệm chủ thể hoạt động; chủ thể hoạt động cùng nhau hay chủ thể hoạt động nhóm, tập thể; chủ thể hoạt động quản lý; Hiểu được các chức năng của người lãnh đạo và chức năng của người quản lý; Hiểu được bản chất, khái niệm, các đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo, người quản lý; Hiểu được bản chất của phong cách lãnh đạo và các loại phong cách lãnh đạo; Hiểu được bản chất của uy tín và con đường nâng cao uy tín của người lãnh đạo.

- *Kỹ năng:* Kỹ thuật xây dựng các tiêu chí đánh giá tính chủ thể hoạt động nói chung, và chủ thể hoạt động quản lý nói riêng; Kỹ thuật xác định các chức năng của người lãnh đạo và các chức năng của người quản lý; Năng lực nhận diện các đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo và người quản lý, so sánh khác biệt về nhân cách giữa người lãnh đạo và người quản lý; Năng lực phân biệt các phong cách lãnh đạo, đưa ra các chỉ báo và xác định uy tín của người lãnh đạo, người quản lý.

- *Thái* độ: Tinh thần chủ động, tích cực trong nhận thức và thực hiện các nhiệm vụ học tập; Hứng thú tìm hiểu các vấn đề chưa được giải quyết trong lý luận về tính chủ thể và chủ thể hoạt động quản lý, đặc trưng của lãnh đạo trong sự khác biệt với quản lý và đặt ra những kỳ vọng cho chính mình; Hứng thú tới những vấn đề của bản thân và có chủ định nâng cao tính chủ thể hoạt động của bản thân.

I. LÝ LUẬN VỀ CHỦ THỂ QUẢN LÝ

1.1. Chủ thể hoạt động

Vấn đề chủ thể được đề cập trong các tài liệu tâm lý học từ khá sớm. Theo tác giả Đỗ Long (2001), V. Diltei, trong cuốn *Tâm lý học mô tả* (1924), đã đặt vấn đề về chủ thể của tất cả những biểu hiện của đời sống tâm hồn và có một chủ thể thống nhất của sự phát triển tâm lý trong kết cấu của nó. Tuy nhiên, phải đến khi trường phái tâm lý học hoạt động ra đời, vấn đề chủ thể và chủ thể hoạt động mới được giải quyết có cơ sở khoa học đầy đủ.

Con người được coi là chủ thể của hoạt động. Trong quá trình xã hội hoá, con người tiếp thu những chức năng xã hội, trở thành thành viên của cộng đồng xã hội, chủ thể của hoạt động xã hội. Trong hoạt động cá nhân, con người là chủ thể, chủ động lập kế hoạch, thực hiện hoạt động theo kế hoạch để đạt được mục tiêu đặt ra. Trong giao tiếp, con người vừa là chủ thể, vừa là khách thể của hoạt động này. Tùy theo mức độ tiếp thu tri thức, tiếp thu các vai trò và chức năng xã hội, mà con người có thể chủ động thực hiện hoạt động của mình trong sự tự do nhất định.

Theo nghĩa triết học, tính chủ thể của con người (human agency) là khả năng con người đưa ra lựa chọn và thực thi lựa chọn đó một cách phù hợp với môi trường xung quanh. Thông thường tính chủ thể là tính năng động mang tính xã hội-lịch sử trong hoạt động của con người. Tính chủ thể càng cao, do vậy, khi con người có sự tự do, chủ động cao trong lựa chọn và thực thi hoạt động. Theo quan niệm của C. Mác, tính chủ thể chỉ có ở con người như một thực thể xã hội, được tổ chức để hành động trong sự phối hợp với người khác, với nhóm, tập thể và với xã hội. Do vậy, tính chủ thể của con người khi tồn tại ở cấp độ nhóm, cộng đồng, tộc người và dân tộc mang bản sắc văn hoá của cộng đồng, tộc người và dân tộc.

Rubinstein đối lập một cách rõ ràng quan niệm của chủ nghĩa hành vi về hành vi như là tổng các cử động cơ thể với quan niệm hoạt động như là biện chứng của chủ thể và khách thể. Theo Rubinstein,

sự kiện tâm lý người có hai nét đặc trưng: 1) Thuộc về một chủ thể; 2) Có quan hệ với đối tượng. Trong đó cái thứ nhất được coi là sự trải nghiệm, cái thứ hai là tri thức. Về nội dung cũng như về sự vận hành, hai cái này không tách rời nhau. Trải nghiệm như là cái gì đó bên trong, và tri thức như là thái độ với cái bên ngoài, trở nên quyện chặt lấy nhau. Chúng thống nhất vào một chỉnh thể bằng hoạt động do chủ thể tiến hành (Phạm Minh Hạc, 2002, tr.250). Nhân cách của con người được phân tích trên ba bình diện khác nhau. Ở bình diện cá tính, nhân cách bộc lộ trong tính không đồng nhất với mọi người xung quanh. Ở bình diện cá nhân trong các mối quan hệ và liên hệ xã hội gia nhập vào, nhân cách không bị hoà tan mà tạo ra những nét đặc trưng của mình. Ở bình diện thứ ba, vượt ra ngoài khuôn khổ cá tính, cá nhân, nhân cách được xem như chủ thể của hoạt động. Nhân cách được xem là chủ thể tức là nhân cách đang thực hiện một cách tích cực, có chủ tâm, chủ ý những biến đổi trong người khác bằng hoạt động của mình.

Theo Bandura (1986), trong tâm lý học, có ba quan điểm nhìn nhận chủ thể của con người: chủ thể tự động, chủ thể máy móc và chủ thể tương tác. Cách nhìn thứ nhất coi chủ thể có tính tự động, phụ thuộc vào hoạt động của chính con người; quan niệm này mang tính siêu hình. Cách nhìn thứ hai cho rằng sự kiện bên trong là sản phẩm của các tác động bên ngoài hoàn toàn máy móc không mang tính động cơ, tính sáng tạo hay sự tự điều chỉnh nào của chủ thể. Cách nhìn này phủ nhận tính chủ quan của cá nhân con người. Cách nhìn thứ ba, thuộc về lý thuyết nhận thức xã hội, đề xuất mô hình tương tác, ở đó các cá nhân không phải là chủ thể tự động, cũng không chỉ đơn thuần là chủ thể máy móc chỉ chịu ảnh hưởng một chiều của môi trường, mà ở đó cá nhân đóng góp vào mối quan hệ bằng chính động cơ hay hành động của mình trong một hệ thống tương tác hai chiều. Trong mô hình mối quan hệ tương tác này, các yếu tố nhận thức, xúc cảm, hành động, và các yếu tố cá nhân khác cũng như yếu tố môi trường có sự tác động qua lại trong sự phụ thuộc và chi phối lẫn nhau. Bất cứ tác nhân nào từ bên ngoài cũng thông qua chủ thể, được tiếp nhận và thể hiện trong hành động phụ thuộc vào những yếu tố bên trong con người. Điều cần làm rõ ở đây là chủ thể con người hoạt động trong mối quan hệ qua lại

theo cơ chế nào. Bandura (1989) đã đưa ra cơ chế chủ thể hành động qua niềm tin hiệu quả, hay nói cách khác, tính chủ thể được thể hiện qua việc thực hiện hoạt động theo mục tiêu được chủ thể xác định hoặc theo kết quả chủ thể dự báo trước. Cơ chế trung tâm trong số những cơ chế mà chủ thể cá nhân thường dùng là niềm tin về khả năng làm chủ sự kiện có ảnh hưởng đến cuộc sống của mình. Niềm tin này tác động thông qua quá trình can thiệp của nhận thức, động cơ và xúc cảm.

(1) Quá trình nhận thức được điều chỉnh bởi tư duy, ở đó chứa đựng mục tiêu *nhận thức*, còn việc xác định mục tiêu cá nhân chịu ảnh hưởng của sự đánh giá năng lực cá nhân. Tư duy cho phép con người dự báo sự xuất hiện sự kiện và xác định phương tiện tiến hành việc kiểm soát những gì tác động tới cuộc sống hàng ngày. Những người nhận biết được khả năng cá nhân với hiệu quả cao có thể nhìn thấy trước kịch bản đạt kết quả và có khả năng điều chỉnh kịch bản một cách tích cực để đạt tới mục tiêu hành động. Ngược lại, những người cho mình là kém hiệu quả sẽ nhìn thấy sự thất bại trong thực hiện hành động, có thể từ chối hoạt động hoặc không tích cực tham gia hoạt động với người khác.

(2) Niềm tin về tính hiệu quả của bản thân còn xác định mức độ *động cơ* và mức độ cố gắng để vượt qua khó khăn. Càng tin tưởng vào năng lực của bản thân bao nhiêu, thì con người càng kiên trì và càng cố gắng nhiều bấy nhiêu để đạt mục đích đặt ra (Bandura, 1988).

(3) Niềm tin của con người vào năng lực bản thân tác động đến mức độ *xúc cảm*, mức độ căng thẳng hay phiền muộn phải trải qua trong những tình huống bị đe doạ và lo sợ. Mức độ xúc cảm có thể tác động đến hành động một cách trực tiếp hay gián tiếp làm thay đổi kết quả của quá trình tư duy. Những người tin rằng họ có thể kiểm soát được mối đe dọa tiềm tàng, họ sẽ không lo lắng, sợ hãi; và ngược lại, những người cho rằng mình không kiểm soát được mối đe dọa tiềm tàng phải trải nghiệm mức độ căng thẳng và sợ hãi cao.

(4) Con người có thể phải chịu một số ảnh hưởng trong suốt cuộc đời bởi *sự lựa chọn* môi trường và tạo dựng môi trường. Tính hiệu quả của cá nhân có tác động đến sự lựa chọn môi trường. Con người lần

tránh các hoạt động và tình huống mà họ tin rằng vượt quá khả năng của họ; ngược lại, họ sẽ sẵn sàng đương đầu với những tình huống đó nếu họ cho rằng chúng nằm trong tầm kiểm soát của mình. Bất cứ yếu tố nào tác động đến lựa chọn của con người đều ảnh hưởng sâu sắc đến hướng phát triển của cá nhân.

Khả năng chủ thể được thể hiện qua việc tiến hành hoạt động đạt mục tiêu đã xác định. Hầu hết hành vi con người đều mang tính chủ đích và được điều tiết bởi mục đích dự tính trước. Con người dự tính chuỗi hoạt động, xác định mục tiêu và lập kế hoạch cho mình. Thông qua hành động dự báo và chuẩn mực tự điều chỉnh, con người có động lực và tự điều chỉnh hành động của mình theo những tính toán đó. Những người ngay từ đầu được khuyến khích bởi mục tiêu tiên liệu trước bằng việc xác định cho mình các chuẩn mực cao và, do vậy, tạo ra thách thức cho chính mình và huy động năng lượng, sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Việc đạt được chuẩn mực cao tạo ra niềm tin, sự phấn khích cho con người và, do đó, có cơ hội phát triển hơn. Ngược lại, con người không đạt mục tiêu đề ra làm suy giảm sự hưng phấn. Trong tình huống này, những người tin vào năng lực của mình sẽ tập trung cố gắng để đạt mục tiêu, và ngược lại, những người không tin vào năng lực bản thân, sẽ dễ thất vọng bởi sự thất bại và cơ hội phát triển bị thu hẹp.

Cơ chế chủ thể tiến hành hoạt động thông qua kết quả đầu ra được dự tính trước là cách thức khác để điều tiết động cơ và hoạt động của con người. Mọi người cố gắng đạt được kết quả đầu ra dự tính và ngăn ngừa kết quả không mong muốn. Hiệu quả của kỳ vọng được điều tiết bởi niềm tin vào năng lực của bản thân. Con người có kỳ vọng cao, tin vào năng lực thực hiện tốt hoạt động, bảo đảm giá trị đầu ra. Ngược lại, con người sẽ không thực hiện hoạt động, nếu họ nghi ngờ khả năng thực hiện hoạt động của mình.

Theo lý thuyết nhận thức xã hội, tự do không được nhận thức một cách tiêu cực, mà nó được xác định một cách tích cực dưới tác động của sự tự điều chỉnh bởi chính con người. Bandura (1989) đã nghiên cứu việc thực thi tính chủ thể thông qua quá trình tư duy và tự điều chỉnh.

Kỹ năng tự điều chỉnh có thể tác động đến sự lựa chọn và duy trì tiến trình hoạt động. Trong cùng một điều kiện môi trường như nhau, những người có nhiều kỹ năng thực hiện hoạt động có nhiều lựa chọn và thích nghi bằng việc điều chỉnh động cơ và hành vi của mình, sẽ thành công hơn so với những người có tính chủ thể thấp. Điều đó có thể lý giải rằng tự điều chỉnh hoạt động phụ thuộc vào mức độ tự xác định và, do đó, mức độ tự do.

1.2. Chủ thể hoạt động cùng nhau hay chủ thể hoạt động nhóm, tập thể

Có thể nói rằng không thể tìm được một hoạt động nào thuần tuý mang tính cá nhân. Mọi thành phần của hoạt động cá nhân đều chứa trong mình những nội dung xã hội. Khi mọi người hoạt động cùng nhau, yếu tố làm mọi người liên kết nhau lại là mục đích chung. Nói đến mục đích chung là nói đến sự trùng hợp, phù hợp về mục đích mà mỗi người tìm thấy trong mục đích chung ấy. Khi thực hiện hoạt động chung này, mỗi người tham gia đều có thể thoả mãn những nhu cầu nào đó của bản thân. Con người, với tư cách là thành viên của nhóm, đóng góp và tạo ra tính chủ thể của nhóm. Tính chủ thể của nhóm, do đó, phụ thuộc vào mối quan hệ giữa các thành viên với nhau và chất lượng mối quan hệ đó. Theo Đỗ Long (2007), tính chủ thể của nhóm phụ thuộc (1) vào mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, vào độ sâu cũng như nội dung các mối quan hệ; (2) vào chất lượng của nhóm và hình thái tích cực mang tính cộng đồng với tư cách là chỉnh thể trong mối quan hệ với các nhóm khác và quan hệ với chính bản thân nhóm; (3) vào chất lượng nhóm thể hiện qua sự hình thành nên cảm giác "chúng ta" và hình ảnh "chúng ta". Trong cấu trúc nhóm, các thành viên đóng vai trò thủ lĩnh và các thành viên chủ chốt có vai trò quan trọng quyết định tính chủ thể của nhóm. Nhận thức, động cơ và hành động của các thành viên này có tính định hướng trong nhóm và trong cộng đồng.

Mối quan hệ giữa động cơ và mục đích của hoạt động chung trong nhóm phức tạp hơn nhiều so với hoạt động cá nhân. Những người tham gia hoạt động có mục đích chung, nhưng có thể họ lại có động cơ rất khác nhau. Thông thường mọi người thực hiện hoạt động và chỉ coi

hoạt động là phương tiện để đạt một cái gì đó bên ngoài, trong trường hợp này hoạt động được kích thích bởi động cơ ngoài. Ngược lại, việc thực thi hoạt động tự thân làm cho mọi người hứng thú, lôi cuốn và tìm thấy ý nghĩa từ chính việc thực thi hoạt động để đạt được mục tiêu của nhóm. Trong trường hợp này, mọi người gắn kết với nhau, sự thú vị trong hoạt động cùng nhau, cảm giác được làm thành viên của nhóm hay cảm giác được nâng cao năng lực trong hoạt động nhóm là những động cơ trong có tính bền vững mỗi khi hoạt động nhóm được tiến hành.

Động cơ của cá nhân có thể thay đổi khi tham gia vào hoạt động cùng nhau. Mục đích chung là chất keo kết dính làm thay đổi động cơ khác nhau đó. Thay vì chỉ hoạt động để đạt mục tiêu bên ngoài, mọi thành viên được tổ chức lại để hoạt động hứng thú hơn, có ý nghĩa hơn trong việc đạt được mục đích của hoạt động chung đó. Khi các thành viên tìm thấy ý nghĩa của hoạt động cũng chính là lúc họ thống nhất với nhau thành đội làm việc theo mục đích chung và được khuyến khích bởi những động cơ trong (nội sinh) mạnh mẽ.

1.3. Chủ thể hoạt động quản lý

Chủ thể hoạt động quản lý có thể là cá nhân người quản lý. Trong hệ thống quản lý tập trung và trong phạm vi quản lý nhỏ (nhóm, tổ hay tổ chức nhỏ), người quản lý thực hiện việc phối hợp hoạt động của các thành viên và đóng vai trò là chủ thể của hoạt động quản lý. Ở đó, người quản lý đặt ra mục đích hoạt động, được thúc đẩy bởi động cơ và tiến hành các hoạt động để đạt mục đích đã đề ra. Cho dù chủ thể hoạt động quản lý trong trường hợp này được xác định là cá nhân người quản lý, thì sự phối hợp giữa các thành viên có vai trò quan trọng. Mặc dù, các thành viên này không trực tiếp tham gia vào hoạt động quản lý, họ cũng có tác động thúc đẩy hay ngăn cản việc đạt được mục tiêu quản lý. Khi có sự nhất trí, thấm nhuần mục tiêu của hoạt động quản lý, các hoạt động phối hợp của từng người để đạt kết quả tốt nhất trong các hoạt động cùng nhau và giúp cho hoạt động quản lý đạt được mục tiêu.

Trong hầu hết các trường hợp, chủ thể của hoạt động quản lý không phải là một người mà là một nhóm người. Trong trường hợp này, chủ thể của hoạt động quản lý là chủ thể tập thể. Các thành viên trong nhóm quản lý phối hợp với nhau xác định mục đích chung, xác định động cơ thúc đẩy và tiến hành các hoạt động quản lý để đạt được các mục tiêu chung. Người đứng đầu nhóm quản lý có vai trò quan trọng trong thống nhất mục tiêu chung, xác định các động cơ chung và phối hợp các hoạt động quản lý để đạt mục tiêu cao nhất.

Nhóm quản lý này được tổ chức theo một cơ cấu nhất định để đóng vai trò chủ thể quản lý. Vấn đề quản lý xảy ra khi chủ thể tập thể không xác định được mục tiêu chung và ngay cả khi họ xác định được mục tiêu chung, họ có thể được thúc đẩy bởi những động cơ khác nhau. Một số người trong nhóm quản lý có thể coi hoạt động quản lý là công cụ để đạt được mục tiêu bên ngoài, khác với mục tiêu chung của quản lý. Lúc này họ được thúc đẩy bởi động cơ ngoài (ngoại sinh). Trong trường hợp này nhóm quản lý có nguy cơ xảy ra xung đột. Để nhóm quản lý thực hiện tốt vai trò chủ thể quản lý, họ phải xác định được mục tiêu chung, thống nhất động cơ thúc đẩy mà chính là những nội dung, mục tiêu, kết quả của hoạt động quản lý. Các cá nhân tham gia vào quản lý tìm thấy ý nghĩa nhân cách trong hoạt động này; điều đó tạo ra khích thích bền vững cho hoạt động. Người đứng đầu nhóm quản lý (chủ thể tập thể) phải có tầm nhìn xa có tính kêu gọi, hệ giá trị phù hợp và những phẩm chất nhân văn kết dính các cá nhân tham gia trong nhóm quản lý và các thành viên của tổ chức. Nhóm quản lý trong trường hợp này đã tắm mình trong tầm nhìn mới mẻ, hệ giá trị (niềm tin) về ý nghĩa của trạng thái tương lai của tổ chức và vị thế của các thành viên trong tổ chức cũng như các công cụ để đạt được trạng thái này, đồng thời họ thống nhất, gắn kết với nhau trong xác định mục tiêu, kế hoạch đi đến trạng thái tương lai và được khuyến khích, say mê trong thực hiện các hoạt động để đạt được trạng thái tương lai này. Nhóm quản lý, sau đó, truyền bá những tầm nhìn, mục tiêu, kế hoạch tới từng thành viên của tổ chức, thực hiện các chiến lược ảnh hưởng, thay đổi các thành viên thông qua các chức năng lãnh đạo và kế hoạch quản lý cụ thể.

Tóm lại, có thể nói chủ thể của hoạt động quản lý có thể là cá nhân người quản lý nếu phạm vi quản lý hẹp (nhóm, tổ), tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, chủ thể quản lý là một nhóm người, một êkíp quản lý. Họ được tổ chức theo cơ cấu nhiệm vụ của tổ chức, thực hiện các chức năng lãnh đạo, các nhiệm vụ quản lý phù hợp với chức năng, nhiệm vụ chung của tổ chức, được tạo động lực bởi những động cơ liên quan đến nội dung, mục tiêu và triển vọng phát triển của chính tổ chức và thực hiện các vai trò phục xã hội của tổ chức. Chủ thể quản lý là một nhóm người tham gia quản lý được thống nhất trong tầm nhìn, mục đích chung; được khuyến khích bởi hệ động cơ chung và được chuẩn bị để thực hiện các hoạt động chung phối hợp cố gắng của các bộ phận trong tổ chức để đạt mục đích chung mang tính xã hội (Phạm Thành Nghị, 2012). Theo hưởng quản lý hiện nay thì chủ thể quản lý là người tác động vào công việc, thực hiện các hoạt động có kết quả và chịu trách nhiệm với kết quả hoạt động đó (các văn bản của Nhà nước về quản lý công).

II. CHỨC NĂNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI QUẢN LÝ

Trong các tài liệu quản lý hiện đại, người lãnh đạo và người quản lý đã được nhiều tác giả phân biệt khá rõ ràng. Bennis (1999) khẳng định rằng thế kỷ XXI cần thế hệ lãnh đạo mới chứ không chỉ là những người quản lý theo kiểu truyền thống. Sự khác biệt giữa người lãnh đạo và người quản lý được xác định khá rõ ràng. Lãnh đạo chế ngự bối cảnh, môi trường ít xác định, hay biến động, thậm chí chống lại hay bóp nghẹt chúng ta nếu chúng ta dừng lại. Người quản lý trong trường hợp này sẽ đầu hàng. Môi trường biến động, phức tạp và ít xác định là yếu tố tác động tới việc tạo ra thế hệ lãnh đạo mới khác với thế hệ những người quản lý truyền thống. Có nhiều điểm khác biệt giữa người lãnh đạo và người quản lý được Bennis nhắc tới:

- Người quản lý làm quản trị; người lãnh đạo đổi mới.
- Người quản lý là bản sao; người lãnh đạo độc đáo.
- Người quản lý duy trì trạng thái cũ; người lãnh đạo phát triển.

- Người quản lý dựa vào kiểm soát; người lãnh đạo thúc đẩy bằng niềm tin.
- Người quản lý có tầm nhìn ngắn hạn; người lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.
- Người quản lý đặt câu hỏi khi nào và làm như thế nào; người lãnh đạo đặt câu hỏi cái gì và tại sao.
- Người quản lý để ý đến điểm mấu chốt; người lãnh đạo tập trung vào tương lai.
- Người quản lý chấp nhận hiện trạng; người lãnh đạo không thừa nhận hiện tại.
- Người quản lý là người truyền thống; người lãnh đạo là chính con người mình.
- Người quản lý làm công việc đúng cách; người lãnh đạo làm đúng việc.

Nếu xem xét một cách chi tiết hơn có thể bổ sung thêm những đặc trưng khác biệt giữa giữa người quản lý và người lãnh đạo. Tuy nhiên, có thể khẳng định, tuỳ thuộc vào lĩnh vực quản lý cụ thể hay các công đoạn của quá trình quản lý, vai trò của người lãnh đạo hay người quản lý thể hiện mạnh hơn. Những so sánh mà Bennis đưa ra ở trên không có nghĩa phải đánh đổi sự quản lý tốt lấy sự lãnh đạo. Để có thể phân biệt một cách cụ thể hơn, chúng ta có thể xem xét một số chức năng của người lãnh đạo và người quản lý dưới đây để thấy người lãnh đạo và người quản lý thực hiện những chức năng rất khác nhau.

2.1. Chức năng chính của người lãnh đạo

Toàn cầu hoá, hội nhập quốc tế đã tạo ra nhiều cơ hội và không ít thách thức cho tổ chức trong việc định vị, tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Người đứng đầu tổ chức không thể chỉ thực hiện tốt các chức năng quản lý truyền thống mà phải đáp ứng những yêu cầu mới nếu muốn tổ chức thành công. Khi nói về sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý, có thể xem xét một số chức năng của

người lãnh đạo trong sự khác biệt với các chức năng của người quản lý. Trong những bài viết của mình (Phạm Thành Nghị 1999a, 1999b, 1999c, 1999d), chúng tôi đã tổng kết 4 chức năng chính của người lãnh đạo: chức năng đổi mới, chức năng tạo động lực, chức năng xây dựng văn hoá của tổ chức và chức năng xây dựng tổ chức học tập.

2.1.1. Người lãnh đạo - người đổi mới, người kiến tạo lại tổ chức

Người lãnh đạo tạo ra sự thay đổi. Đó là chức năng quan trọng nhất. Bản chất của người lãnh đạo tạo ra sự thay đổi được Leithwood (1994) chỉ ra như sau: người lãnh đạo trước hết phải là người xác định được tầm nhìn mới và truyền bá tầm nhìn đó trong tổ chức; người lãnh đạo kiến tạo (người lãnh đạo đổi mới) xác định mục tiêu đổi mới, giúp mọi người chấp nhận mục tiêu đổi mới, khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên, giúp họ làm việc cùng nhau để đạt được sự thay đổi đó.

Dunphy & Stage (1992) nói ngắn gọn về đặc trưng của người lãnh đạo kiến tạo: họ tạo ra tầm nhìn mới cho tương lai của tổ chức, truyền bá tầm nhìn đó đến các thành viên tổ chức, đến những người liên đới và tổ chức hoạt động để hiện thực hoá tầm nhìn đó. Trước hết người lãnh đạo *tạo ra tầm nhìn mới về tương lai của tổ chức*, tạo ra "giấc mơ về tương lai" và tạo ra "giấc mơ" ở người khác. Kiến tạo lại tổ chức có nghĩa là thay đổi khuôn mẫu cũ, tạo ra hướng đi mới. Người lãnh đạo với vai trò là người kiến tạo, người đổi mới phải có khả năng hủy bỏ cái cũ và tạo dựng cái mới. Người lãnh đạo – người kiến tạo cần bác bỏ những khuôn mẫu cũ trong văn hoá tổ chức. Người lãnh đạo phải đứng ra bên ngoài để nhìn vào tổ chức của mình, phát hiện cái cần thay đổi và lý giải tại sao lại cần thay đổi cái đó. Khi đứng ra bên ngoài tổ chức, người lãnh đạo nhìn rõ hơn những gì cần thay đổi và đưa vào tổ chức cách nhìn mới. Người lãnh đạo – người đổi mới tổ chức cần thể hiện sự cam kết của bản thân đối với tầm nhìn mới. Tầm nhìn không chỉ được xem xét như một ý tưởng trí tuệ mà nó còn mang ý nghĩa thúc đẩy, thôi thúc nhiệt huyết và sự cam kết cá nhân người lãnh đạo. Điều này rất quan trọng, thay vì thúc ép mọi người, người lãnh đạo lôi cuốn mọi người đi theo bằng tầm nhìn hấp dẫn, mà chính cá nhân mình đã cam kết mạnh mẽ.

Người lãnh đạo đổi mới *truyền bá tầm nhìn* mới tới những người dưới quyền. Những người lãnh đạo đổi mới luôn tìm những hành động biểu trưng cho tầm nhìn tương lai. Họ thường tạo ra sự chú ý ngay từ đầu khi muốn thay đổi tầm nhìn ở người dưới quyền. Một số tổ chức tiến hành đổi tên, thay đổi hình ảnh. Sự thay đổi tên, hình ảnh sẽ không có ý nghĩa gì nếu không thay đổi sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược, hệ thống cấu trúc và văn hoá của tổ chức. Sự thay đổi biểu tượng về tổ chức gắn với sự thay đổi ý nghĩa về tổ chức. Người lãnh đạo có chiến lược tập trung vào con người, trước hết là đội ngũ quản lý. Họ chia sẻ niềm tin về tương lai của tổ chức với đội ngũ này, họ tạo ra mối quan hệ dựa trên những đối thoại trực tiếp, lắng nghe, phá bỏ ngăn cách hành chính. Qua trao đổi, giao tiếp với người lãnh đạo, cấp dưới cảm thấy tự tin và mạnh mẽ hơn. Chiến lược tập trung vào con người còn thông qua tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng và chia sẻ. Người lãnh đạo biết chớp thời cơ để chứng minh sự đúng đắn của tầm nhìn đã tạo ra. Người lãnh đạo, do vậy, được lựa chọn chủ yếu không phải vì họ có kinh nghiệm, khả năng phân tích hay tri thức uyên thâm; người lãnh đạo được lựa chọn bởi vì họ có trí tưởng tượng, trực giác, hiểu biết rộng và tư duy chiến lược.

Người lãnh đạo đổi mới, sau đó, *hiện thực hoá tầm nhìn đã tạo* ra về tổ chức, doanh nghiệp. Nếu chỉ tạo ra và truyền bá tầm nhìn về tương lai của tổ chức thì chưa đủ. Người lãnh đạo biến tầm nhìn đã tạo ra thành hiện thực. Đây là công việc khó khăn, nhiều người đã thất bại thậm chí khi đã có những sự ủng hộ nhất định. Điều này được giải thích rằng họ không đủ kiên nhẫn, đánh giá thấp sự làm việc kiên trì, tỉ mỷ để tạo ra sự thay đổi. Để hiện thực hoá tầm nhìn, người lãnh đạo cần xây dựng một đội ngũ quản lý làm việc có hiệu quả. Những người này lựa chọn cán bộ cần phù hợp với công việc, xây dựng kế hoạch rõ ràng, giao trách nhiệm cụ thể cho từng người, đảm bảo cán bộ và người lao động làm việc đúng công việc mà họ có năng lực. Đổi mới đòi hỏi sắp xếp lại tổ chức. Đây là công việc gây nhiều phức tạp và xung đột. Nhiều người quản lý bị thay thế hoặc được bố trí ở cương vị khác. Khi người lãnh đạo đã có sự tôn trọng đối với mọi người, họ cần có sự cam kết và kỳ vọng cao về khả năng hoàn thành công việc.

Việc tổ chức lại, cuối cùng, cần đảm bảo rằng tầm nhìn mới được đưa vào thực hiện. Người lãnh đạo cần xây dựng một nền văn hoá tổ chức mới. Người lãnh đạo không thể duy trì sự kiểm tra của mình đối với tổ chức, họ phải thay thế sự kiểm tra bằng chính sự tự kiểm tra trong tổ chức. Một triết lý mới, một hệ thống niềm tin, thái độ mới được thiết lập là cơ sở quan trọng cho những thói quen, hành vi mới trong doanh nghiệp, tổ chức hình thành và củng cố bền vững.

2.1.2. Người lãnh đạo - người tạo động lực cho tổ chức

Theo Koontz, O'donnell & Werihich (1992), lãnh đạo được hiểu như một nghệ thuật hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. Những người dưới quyền có xu hướng tuân theo người lãnh đạo mà họ cho là có khả năng đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của họ. Như vậy, lãnh đạo và khuyến khích động cơ thúc đẩy ở người lao động có quan hệ mật thiết với nhau. Nếu hiểu được động cơ thúc đẩy, người lãnh đạo hiểu được mong muốn của người lao động và lý giải tại sao họ lại hành động như vậy. Người lãnh đạo không những phải đáp ứng các động cơ thúc đẩy mà còn khơi dậy, khuyến khích phát triển những động cơ phù hợp, đồng thời kìm hãm sức mạnh của các động cơ không phù hợp. Trên phương diện này, người lãnh đạo phải có khả năng nhận thức những động cơ thúc đẩy khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau, ở những con người khác nhau, khả năng kích thích người khác sử dụng toàn bộ sức lực của mình cho công việc và khả năng hành động theo một phương pháp tạo ra bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng và khơi dậy động cơ.

Theo Koontz, O'donnell & Werihich (1992), những yếu tố cấu thành sự lãnh đạo là (1) khả năng nhận thức động cơ thúc đẩy khác nhau; (2) khả năng khích lệ người khác sử dụng toàn bộ năng lực của mình cho công việc và (3) khả năng hành động theo một phương pháp để tạo ra bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng và khơi dậy động cơ. Như vậy, về thực chất người lãnh đạo là người đóng vai trò khích lệ các thành viên trong tổ chức làm việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo cần nắm vững các học thuyết về động cơ và

vận dụng các học thuyết này vào thực tiễn. Động cơ có nguồn gốc từ nhu cầu. Phân biệt các loại nhu cầu khác nhau của tổ chức và các thành viên, người lãnh đạo có thể khuyến khích mọi người làm việc bằng cách tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu của người lao động một cách hợp lý. Khi mỗi thành viên của tổ chức có những động cơ phù hợp với hướng đi của tổ chức, người lãnh đạo phải khuyến khích để động cơ đó trở thành động cơ chủ đạo của cả tổ chức.

Người lãnh đạo thừa nhận sự khác biệt cá nhân của các thành viên. Các học thuyết về động cơ đều cho rằng các thành viên của tổ chức có những nhu cầu khác nhau, có thái độ, đặc điểm nhân cách khác nhau. Người lãnh đạo khi xem xét kỳ vọng của người dưới quyền phải dựa vào đặc điểm bên trong của người đó và thông qua tác động khác nhau của môi trường mà nhận biết. Người lãnh đạo giao việc cần tính đến những đặc điểm cá nhân, hay nói cách khác là chọn người thích hợp cho những công việc nhất định. Khi chọn người đứng đầu cho một đơn vị độc lập, người lãnh đạo chọn người có kỳ vọng thành công cao. Ngược lại, khi chọn người cho một tổ chức hành chính, người lãnh đạo chọn người có nhu cầu quyền lực cao và nhu cầu quan hệ đồng nghiệp thấp. Sự phù hợp về động cơ sẽ giúp cá nhân thành công hơn trong công việc.

Người lãnh đạo sử dụng mục tiêu để tăng cường động cơ làm việc. Các lý thuyết xác định mục tiêu cho rằng người quản lý phải hiểu được người dưới quyền, biết họ có mục tiêu gì và thông tin về việc họ đang làm gì để theo đuổi mục tiêu đó. Để người lao động chấp nhận mục tiêu của tổ chức cần khuyến khích sự tham gia của họ vào việc xác định mục tiêu đó. Mục tiêu phải được các thành viên trong tổ chức chấp nhận và được cho là khả thi. Khi mọi người được thuyết phục chấp nhận mục tiêu của tổ chức như mục tiêu của riêng mình, ở họ sẽ xuất hiện động cơ nội sinh có tác động tích cực tới việc đạt được mục tiêu đổi mới chung của tổ chức.

Người lãnh đạo cá nhân hoá việc khen thưởng nhằm đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân. Việc trả công lao động nên dựa vào kết quả công việc sáng tạo. Những khuyến khích, khen thưởng tác động vào động

cơ công việc sẽ hữu ích cho tăng cường khả năng hoàn thành công việc, tăng cường tính sáng tạo của cá nhân và tổ chức. Trả công, trả lương, khen thưởng dựa trên cơ sở kết quả công việc sẽ có ý nghĩa tăng cường việc hoàn thành công việc. Hạn chế trả công lao động dựa trên thâm niên, vì điều này làm hạn chế cố gắng nâng cao hiệu quả công việc. Khen thưởng bằng tiền và hiện vật mang giá trị vật chất có ý nghĩa nhất định, đặc biệt khi điều kiện sống, sinh hoạt còn nhiều khó khăn. Người lãnh đạo còn là người xây dựng văn hoá, tạo dựng bầu không khí làm việc thích hợp.

2.1.3. Người lãnh đạo - người xây dựng văn hoá tổ chức

Văn hoá tổ chức, theo Smircich (1983), được xác định như chất keo, như chuẩn mực xã hội kết nối cả tổ chức lại với nhau. Văn hoá tổ chức thể hiện giá trị hay những ý tưởng xã hội và những niềm tin mà các thành viên cùng chia sẻ. Những giá trị và niềm tin được thể hiện thông qua các biểu tượng, tập tục, nghi lễ, truyện truyền miệng. Theo cách hiểu này, thành tố trung tâm của văn hoá tổ chức là những giá trị và niềm tin được chia sẻ giữa các thành viên được thể hiện cụ thể qua hành vi của tổ chức. Mọi tổ chức đều có văn hoá, vấn đề là văn hoá đó thể hiện tầm nhìn chất lượng cao hay một nền văn hoá vô tổ chức, bản vị, cá nhân. Văn hoá tổ chức như chiếc địa bàn định hướng hoạt động, cung cấp hệ thống chuẩn mực, mách bảo mọi người phải làm gì và làm như thế nào trong từng hoàn cảnh cụ thể. Văn hoá tổ chức lành mạnh là nguồn gốc tạo ý nghĩa đối với lãnh đạo, nhóm quản lý và người lao động. Văn hoá bản vị, cá nhân, ngược lại, là nguồn gốc của sự vô tổ chức do thiếu hiểu biết đúng đắn về ý nghĩa công việc đang làm và thiếu sự phấn khích để làm công việc đó.

Theo các học giả Duignan (1987) và Sergiovani (1984), một tổ chức thành công cần có nền văn hoá lành mạnh và ý thức về mục tiêu rõ ràng. Điều đó xác định niềm tin chung vào bản thân mỗi thành viên. Phạm vi văn hoá và biểu tượng văn hoá rất quan trọng đối với công tác lãnh đạo. Văn hoá giúp tập trung vào khía cạnh chủ quan, tiềm ẩn trong cuộc sống của tổ chức. Người lãnh đạo được xem là người tạo dựng văn hoá luôn chú ý đến hệ giá trị của tổ chức, ý thức được tầm

quan trọng của các chuẩn mực văn hoá và tìm cách đưa chúng vào các mối tương tác, vào công việc hàng ngày và tạo hình hài cho các sự kiện diễn ra trong hoạt động của tổ chức.

Người lãnh đạo là người tìm kiếm, xác định, truyền bá những giá trị và niềm tin, những cái tạo diện mạo cho tổ chức. Việc đầu tiên trong xây dựng văn hoá tổ chức là người lãnh đạo đưa ra những giá trị, niềm tin mới nếu chúng chưa có trong tổ chức. Xã hội hoá các thành viên mới trong nền văn hoá tổ chức, truyền lại những giá trị này thông qua việc giữ gìn truyền thống, tập tục tốt, giải thích nguồn gốc giá trị này thông qua việc giữ gìn những truyền thống, tập tục tốt, xây dựng và loại bỏ những quan niệm lạc hậu không còn phù hợp. Người lãnh đạo phải làm rất nhiều để truyền đạt những biểu tượng của giá trị, khen thưởng, động viên những người có công xây dựng nền văn hoá tổ chức mới, tiên tiến.

Sergiovani (1984) trong khi nhấn mạnh vai trò của người lãnh đạo trong xây dựng văn hoá tổ chức cho rằng tầm nhìn và mục đích của tổ chức là sản phẩm của đàm phán giữa lãnh đạo và các thành viên. Các thành viên của tổ chức cần nhận thức được rằng họ cũng góp phần vào định hình, xác định tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức.

Xây dựng nền văn hoá tổ chức được bắt đầu từ việc xây dựng kế hoạch. Chính trong quá trình này các giá trị mới bắt đầu được xác định và đưa vào tổ chức. Cũng như vai trò người lãnh đạo - người kiến tạo lại tổ chức, người lãnh đạo - người xây dựng văn hoá tổ chức tiến hành xây dựng văn hoá trong công việc hàng ngày, từ việc thấm nhuần của bản thân về từng giá trị văn hoá đến việc thuyết phục người khác về ý nghĩa của các giá trị này đến việc thông qua các quy tắc, chuẩn mực hành vi để đưa vào thực hiện trong hoạt động của tổ chức. Cái khó của công việc này là ở chỗ, người lãnh đạo cần tạo ra cái mà mọi người không thể đo đếm và trải nghiệm một cách rõ ràng. Có thể nói văn hoá là cái gốc để xây dựng các mục tiêu xã hội của tổ chức, cũng như nền văn hoá chất lượng cao sẽ là đảm bảo cho việc xây dựng các mục tiêu chất lượng cao trong sản xuất, cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp, của tổ chức cho xã hội.

Người lãnh đạo tạo ra bầu không khí làm việc thích hợp. Yếu tố quan trọng nhất ngự trị bầu không khí trong tổ chức là mối quan hệ qua lại giữa các thành viên cởi mở, tin tưởng, dung hòa, bình đẳng, vị tha. Người lãnh đạo có thể khuyến khích hình thành những mối quan hệ đồng nghiệp chân thành giữa các thành viên thông qua quan hệ giao tiếp hàng ngày. Nghiên cứu của Scott & Bruce (1994) phát hiện ra rằng hành vi của lãnh đạo dự báo bầu không khí sáng tạo và đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu chỉ ra rằng tương tác giữa người lãnh đạo và người dưới quyền càng cao thì bầu không khí đổi mới càng nhiều. Akkermans (2008) cũng chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo, bầu không khí tổ chức và tính sáng tạo của tổ chức. Lãnh đạo, thông qua việc xây dựng bầu không khí tổ chức phù hợp có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới trong tổ chức. Ngược lại, lãnh đạo có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến tính sáng tạo của tổ chức khi tạo ra bầu không khí căng thẳng, nghi ngờ, lo ngại thất bại trong tổ chức.

2.1.4. Người lãnh đạo - người xây dựng tổ chức học tập

Go Chok Tong (1997) trong bài phát biểu khai mạc Hội thảo quốc tế về tư duy đã nhấn mạnh: "Trí tưởng tượng, khả năng tìm kiếm và ứng dụng những tư tưởng và công nghệ mới trong mọi công việc là nguồn gốc quan trọng nhất của tăng trưởng kinh tế. Khả năng học tập của dân chúng sẽ quyết định sự thịnh vượng của mỗi quốc gia". Go Chok Tong kêu gọi xây dựng trường học tư duy và tổ chức học tập làm cơ sở cho quốc gia học tập.

Để xây dựng tổ chức học tập, người lãnh đạo phải biết tự nhận thức mình và tạo điều kiện cho mọi người học tập. Tự nhận thức là sự nhận thức cao nhất của con người. Với tư cách là người đứng đầu tổ chức, người lãnh đạo, trước hết, cần nhận thức đúng đắn về bản thân, về vị trí vai trò của mình, những giá trị mà mình thừa nhận, những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Hơn thế nữa, người lãnh đạo cần nhận thức được thực tiễn và bản chất nhiệm vụ của mình. Ngoài ra, người lãnh đạo còn khuyến khích mọi người tự nhận thức và tạo ra cấu trúc tổ chức phù hợp và tạo điều kiện cho mọi người học tập.

Người lãnh đạo được coi là người xây dựng tổ chức học tập, trước hết phải tạo ra quá trình tương tác giữa người lãnh đạo và người dưới quyền, nơi quá trình học tập diễn ra. Người lãnh đạo thành công phải có khả năng quy trì mối tương tác này, tạo điều kiện cho những sáng kiến hữu ích được áp dụng và giải quyết những xung đột giữa các cá nhân và giữa các cá nhân và nhóm. Việc học tập được tạo động lực từ chính quá trình làm việc, lao động trong cơ quan, tổ chức. Mọi công việc chỉ được thực hiện tốt nhất khi có sự tham gia của tìm kiếm, khám phá, áp dụng tri thức mới, trí thức được tạo ra trong chính quá trình làm việc, lao động. Người lãnh đạo thách thức mọi người bằng yêu cầu thực thi công việc với tri thức mới, cách thức mới hiệu quả hơn trong quá trình lao động sáng tạo. Người lao động, do đó, phải học tập để đáp ứng yêu cầu công việc và có những trải nghiệm thú vị trong quá trình khám phá, sáng tạo, tìm tòi con đường mới, hiệu quả hơn cho thực thi công việc. Lãnh đạo đổi mới cũng có vai trò tạo động lực cho hình thành và phát triển tổ chức học tập.

Lãnh đạo còn được coi là quá trình giáo dục. Người lãnh đạo cần có vai trò trí tuệ trong phân tích và truyền đạt kiến thức. Sử dụng quyền lực trong vai trò giáo dục ở đây được tiến hành bằng việc trao quyền cho cấp dưới nhận thức các điều kiện hiện tại và những thời cơ cho sự thay đổi. Lãnh đạo như là quá trình giáo dục còn thể hiện theo nghĩa tạo ra, tăng cường và áp dụng tri thức trong tổ chức (Evers, 1987). Theo nghĩa này, người lãnh đạo là người học tập. Thông qua nhận thông tin, suy ngẫm và thử nghiệm, người lãnh đạo dự báo được những gì sẽ xảy ra hoặc không xảy ra trong những tình huống đặc biệt. Bằng cách như vậy, người lãnh đạo phát triển khả năng nghề nghiệp, thích nghi, đương đầu với tính không xác định được coi là đặc trưng của thời đại. Ở vai trò giáo dục, người lãnh đạo còn tạo ra cơ cấu và điều kiện cho người lao động được học tập, trưởng thành và phát triển theo định hướng phù hợp nhất với họ.

Người lãnh đạo còn tạo ra cấu trúc tổ chức và điều kiện cho mọi người có thể học tập, trưởng thành và phát triển. Người lãnh đạo tạo điều kiện để mọi người có thể tự khẳng định mình và biến tiềm năng của mình thành hiện thực. Quá trình tương tác được điều khiển bởi

vai trò và cấu trúc phân bố quyền lực. Cấu trúc này ảnh hưởng đến các hành động và ý nghĩa trong tổ chức và mọi người cũng có thể thay đổi, thích nghi và điều chỉnh cấu trúc, ý nghĩa phù hợp với nhu cầu và nhiệm vụ của tổ chức.

Hệ thống học tập của tổ chức, cách thức mà tri thức được tạo ra và tích tụ lại trong tổ chức, có thể tăng cường hoặc cản trở sự phát triển của tổ chức. Hệ thống học tập hiệu quả nhất là hệ thống có thể bỏ qua sự khác biệt về triển vọng phát triển của các thành viên. Hệ thống học tập khuyến khích sự phê phán một cách xây dựng, suy ngẫm và đánh giá vì sự phát triển. Hệ thống bảo thủ cấm đoán việc này. Người lãnh đạo không những phải tạo ra hệ thống học tập của tổ chức khuyến khích suy ngẫm, phê phán, đánh giá và đàm phán mà còn phải tạo điều kiện cho các quá trình này xảy ra.

Tóm lại, từ tiếp cận chức năng có thể thấy người lãnh đạo thực hiện những chức năng rất khác biệt so với người quản lý. Người lãnh đạo hướng tới một định vị mới cho tổ chức trên cơ sở chiến lược phát triển thông qua phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức, thúc đẩy đổi mới, tạo động lực cho mọi người hướng tới thành công, thúc đẩy sự thống nhất gắn kết trện cơ sở những quan điểm, giá trị và tầm nhìn được chia sẻ, thông qua học tập không ngừng, tạo dựng cấu trúc mới phù hợp hơn cho việc thực thi sứ mạng đã xác định. Trong khi đó, với vai trò của mình, người quản lý thực hiện những chức năng truyền thống như lập kế hoạch hành động, tổ chức, thực thi những công việc cụ thể với những mục tiêu, điều kiện về nguồn lực, thời gian xác định. Việc thực hiện chức năng của người quản lý phối hợp với việc thực hiện các chức năng lãnh đạo đảm bảo đạt được mục tiêu của tổ chức trong môi trường có nhiều biến động cùng với những cơ hội to lớn là những thách thức mà chỉ những tổ chức luôn đổi mới, luôn định vị lại và luôn tăng cường khả năng cạnh tranh mới có thể tồn tại và phát triển. Cho dù được thực hiện bởi một người hay nhiều người, chức năng lãnh đạo và chức năng quản lý cũng cần được phân biệt để thực hiện tốt nhất, mặc dù hai nhóm chức năng này có vẻ đối lập nhau, nhưng thực chất chúng là hai mặt của một quá trình, chúng nằm trong sự thống nhất trong quá trình vận hành của tổ chức đi đến mục tiêu phát triển bền vững.

2.2. Chức năng của người quản lý

Quản lý thường được xem là quá trình thực hiện công việc với sự đóng góp của mọi người. Quá trình này bao gồm những chức năng truyền thống của người quản lý: lập kế hoạch, tổ chức công việc và kiểm soát việc thực hiện. Với ba chức năng này, người quản lý làm công việc thường ngày để duy trì trạng thái ổn định và liên tục của tổ chức.

2.2.1. Chức năng lập kế hoạch

Lập kế hoạch hành động quan trọng cho cả người quản lý và nhân viên. Người quản lý có nhiệm vụ chuyển kế hoạch chiến lược thành kế hoạch hành động. Trước hết, do kế hoạch hành động là phương tiện chuyển hoá mục tiêu đã xác định thành hiện thực. Người quản lý có thể lôi kéo nhân viên tham gia vào lập kế hoạch hành động để tăng cường hiểu biết của họ về công việc và mục tiêu của đơn vị, tăng thêm sự ủng hộ và giảm thiểu sự bất đồng với kế hoạch đặt ra. Thứ hai, khi người lao động cam kết với lập kế hoạch hành động họ sẽ hiểu hơn về cách xác định chuẩn mực và cơ chế hay quy trình đi đến chuẩn mực đó. Do vậy, khi biết được cách xác định chuẩn mực, họ có thể đánh giá công việc đang được tiến hành và công việc đã hoàn thành được làm tốt tới mức nào. Các chuẩn mực có thể được xác định theo nguyên tắc SMART (viết tắt của Specific - cụ thể, Measurable - đo đếm được, Assignable - phân bổ được, Realistic - tính hiện thực và Time-related - có khung thời gian xác định). Lý do thứ ba, lập kế hoạch hành động cho phép xác định ưu tiên của đơn vị hay tổ chức. Trước khi lập thời gian biểu, người quản lý xác định ưu tiên theo các yếu tố tác động như sức ép bên ngoài về thời gian, thời gian cần thiết để thực hiện từng công việc, mối quan hệ với những công việc khác cũng như những lợi ích và tác hại của việc không hoàn thành công việc theo tiến độ chung.

Lập kế hoạch hành động liên quan đến xác định những việc phải làm và thời gian cho phép làm những công việc đó. Tuyên bố công việc phải làm rõ ràng và chi tiết cho phép dự tính nguồn lực cho một công việc cụ thể, trong đó bao gồm cả nguồn nhân lực và các nguồn lực khác cần đến. Việc mô tả các công việc này bao giờ cũng gồm tuyên bố các

đầu ra như báo cáo, khuyến nghị, giải pháp hay sản phẩm cuối cùng. Trong mối quan hệ với người khác cùng làm việc, mỗi người cung cấp đầu vào cho người khác và nhận đầu vào từ người khác cho công việc của mình. Mô tả công việc bằng sơ đồ hay biểu đồ cho phép xác định mối quan hệ công việc trong đơn vị và thời gian cần thiết để tiến hành các công việc đó. Trong quan hệ với việc lập kế hoạch này, người quản lý phải rất cụ thể, chi tiết để mọi việc có thể nhận biết được và đánh giá được ở mọi thời điểm. Đây là điểm khác biệt của lập kế hoạch hành động của người quản lý so với lập kế hoạch chiến lược mà ở đó người lãnh đạo có vai trò chính.

2.2.2. Chức năng tổ chức công việc

Khi kế hoạch đã được xác lập, người quản lý cần quyết định phân bổ và phối hợp nguồn lực như thế nào để đạt được mục tiêu đặt ra. Tổ chức là quá trình chia công việc ra những thành tố có thể quản lý được và giao cho các đơn vị thực hiện để đạt được kết quả mong muốn. Nếu lập kế hoạch cung cấp công cụ đi đến nơi tổ chức muốn và làm thế nào để đi đến đó theo cách tốt nhất thì việc tổ chức công việc cung cấp cho người quản lý công cụ để đưa tổ chức đi đến đó theo cách tốt nhất.

Ở cấp tổ chức, công việc tổ chức liên quan đến việc thiết kế cấu trúc tổ chức để công việc có thể được phân bố hiệu quả và có hiệu suất cao cho các bộ phận. Ở cấp các bộ phận, công việc tổ chức liên quan đến việc thiết kế công việc và giao nhiệm vụ để mỗi bộ phận có thể hoàn thành mục tiêu của mình và điều này giúp toàn bộ tổ chức thực hiện được sứ mệnh đã đề ra.

Trong cuốn *The Wealth of Nations* (Sự thịnh vượng của các quốc gia) viết năm 1776, Adam Smith đã đưa ra hai nguyên tắc quản lý mà ngày nay được sử dụng như những nguyên tắc định hướng cho công việc tổ chức. Smith nhấn mạnh rằng (1) công việc cần được chia ra các nhiệm vụ cụ thể và (2) những người làm việc phải được chuyên môn hoá để chịu trách nhiệm một nhiệm vụ riêng sẽ hiệu quả hơn nhiều so với việc mọi người làm chung tất cả các công việc. Ngày nay, việc tổ chức thực hiện một số chức năng sau: (a) Tổ chức công việc làm rõ ai

được phân công làm việc gì và công việc được phân chia như thế nào; (b) Tổ chức phân rõ trách nhiệm, ai chịu trách nhiệm báo cáo với ai; (c) Tổ chức tạo ra cơ chế phối hợp giữa các nhóm và các cấp độ trong tổ chức. Một phần trong công tác tổ chức là thiết lập các đơn vị. Tùy thuộc quy mô lớn hay nhỏ và phạm vi quản lý rộng hay hẹp, các doanh nghiệp, tổ chức thiết lập nhiều hay ít đơn vị trực thuộc.

Khi thực hiện chức năng tổ chức, người quản lý phải đặt ra và trả lời các câu hỏi về các yếu tố quyết định tầm quản lý và số lượng cấp tổ chức, các yếu tố xác định khuôn khổ của việc phân chia bộ phận, các loại quan hệ quyền hạn trong tổ chức, sự phân bổ quyền lực trong tổ chức và vận dụng các lý thuyết tổ chức vào thực tiễn như thế nào.

2.2.3. Chức năng chỉ đạo, điều hành

Trong lý thuyết quản lý truyền thống, lãnh đạo là một chức năng của quản lý. Sau khi có nhiều nghiên cứu và thực tiễn quản lý chỉ ra rằng các chức năng lãnh đạo cần được nhìn nhận trong sự khác biệt nhất định với các chức năng quản lý và vì vậy, ở cấp độ quản lý, chức năng điều hành thể hiện ở sự phối hợp công việc của các bộ phận của tổ chức trong một kế hoạch chung. Những gì được xác định trong kế hoạch chiến lược hay kế hoạch ngắn hạn cũng như kế hoạch trong các lĩnh vực hoạt động được người quản lý đưa vào lịch trình thực hiện và duy trì sự phối hợp giữa các bộ phận những gì đã nhất trí và được tổ chức thông qua.

Thực hiện chức năng điều hành, người quản lý phối hợp công việc hài hòa giữa các bộ phận, duy trì việc thực hiện các công việc theo tiến độ trên cơ sở giải quyết những khó khăn, vướng mắc của các bộ phận, những vấn đề liên quan tới môi trường bên ngoài chưa dự báo được hoặc chưa tính đến trong quá trình lập kế hoạch. Thực hiện chức năng này, người quản lý phải có hiểu biết sâu sắc về công việc, thông thạo các vấn đề liên quan đến pháp lý, tới quan hệ đối tác, có khả năng giao tiếp tốt với đối tác, với đồng nghiệp, với các bộ phận và cán bộ giúp việc. Điều quan trọng nhất của chức năng điều hành là duy trì mọi hoạt động diễn ra bình thường theo lộ trình, theo tiến độ đã định.

Khi thực hiện chức năng điều hành, chỉ đạo, người quản lý phải có thói quen sâu sát, chi tiết, nắm vững công việc đang diễn ra, những khó khăn trong thực hiện công việc có thể gặp phải trong ngắn hạn... Người quản lý, ở phạm vi này, có thể phải động viên, tạo động lực cho người lao động bằng những khuyến khích trong việc đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

2.2.4. Chức năng kiểm tra, đánh giá

Kiểm tra, đánh giá không chỉ là quá trình xác định việc thực hiện có tuân thủ kế hoạch đặt ra hay không và công việc tổ chức thực thi công việc đã đạt được mục tiêu hay chưa. Kiểm tra còn là quá trình phân tích những bất cập giữa những gì đã lập kế hoạch và những gì đã đạt được và từ đó có thể điều chỉnh kế hoạch và công việc tổ chức để đạt được mục tiêu của tổ chức. Một hệ thống kiểm tra tốt có thể tập trung vào mục tiêu đạt được trong tương lai như dựa trên kết quả đã đạt được trong quá khứ và trong hiện tại.

Kiểm tra, đánh giá có chức năng duy trì trạng thái ổn định. Do vậy, hệ thống kiểm tra phải bắt đầu từ việc đặt ra chuẩn, đo đạc kết quả thực hiện, so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu hay chuẩn mực đã xác định và đưa ra phương án điều chỉnh. Đo đạc cái gì được dựa trên khả năng chi phí hợp lý về mặt tài chính và phi tài chính của hệ thống kiểm tra cũng như đóng góp của kiểm tra vào việc tăng cường hoạt động hệ thống cũng như hậu quả tiêu cực của thiếu thông tin phản hồi từ việc kiểm tra hiệu quả.

Bất kỳ hệ thống tổ chức nào cũng có ba thành tố: đầu vào, quá trình chuyển hoá và đầu ra. Đo đạc có thể thiết lập ở bất kỳ thành tố nào trong ba thành tố này. Sự kiểm soát tập trung vào yếu tố đầu vào giúp phòng ngừa và giảm thiểu sự bất cập giữa kết quả thực hiện và chuẩn mực đặt ra. Nếu kiểm tra tập trung vào quá trình chuyển hoá, bản chất của kiểm tra cũng hướng tới phòng ngừa và dự báo kết quả đầu ra của hệ thống. Nếu kiểm tra hướng vào kết quả đầu ra sẽ cung cấp phản hồi về hoạt động đã được tiến hành và đưa ra kỳ vọng cho sự chuyển biến của hoạt động trong tương lai.

Hệ thống có thể tiến hành kiểm tra theo định kỳ hay kiểm tra thường xuyên. Do sự tốn kém của hoạt động kiểm tra, việc kiểm tra có thể trên cơ sở lấy mẫu đầu ra. Ngày nay, quá trình quản lý chất lượng đã được cải tiến từ kiểm soát chất lượng đầu ra sang bảo đảm chất lượng hướng vào phòng ngừa trước sự sai sót trong quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ và, do đó, trách nhiệm kiểm tra được chuyển từ người quản lý cấp cao xuống người quản lý cấp thấp hơn và xuống tới người trực tiếp sản xuất và cung cấp dịch vụ và người quản lý chỉ đóng vai trò phối hợp, kết nối việc thực hiện quá trình kiểm tra mà thôi.

Nhấn mạnh sự khác biệt về công việc của người quản lý và người lãnh đạo trong giáo dục, Fiore (2004, tr. 110-111) đã đưa ra ba nhận định về chức năng của người quản lý: người quản lý duy trì trạng thái ổn định, người quản lý giải quyết những vấn đề có phạm vi ngắn hạn và người quản lý có chức năng như người quản trị truyền thống.

Người quản lý duy trì trạng thái ổn định

Nhà quản lý giáo dục cần cung cấp cơ hội cho phát triển thông qua tất cả các chương trình được cung cấp trong trường học cho học sinh. Người quản lý cần hiểu rất tốt về các chương trình và học sinh để quyết định chương trình nào hay phương pháp nào cần được duy trì. Thật là không tưởng khi nghĩ rằng có một nhà quản lý nhà trường nào đó lại cho rằng tất cả các lĩnh vực của trường học đều phải thay đổi, phát triển hay tư duy lại. Điều ghi nhớ của các nhà quản lý giỏi là cần phải làm rõ những gì cần phải thay đổi và những gì cần phải duy trì. Trong thực tế thì ở hầu hết các trường học có nhiều mặt công việc thực hiện tốt cần được duy trì. Có câu ngạn ngữ: "Nếu nó chưa hỏng thì đừng động đến nó". Việc duy trì hoạt động ổn định cho nhà trường là chức năng quan trọng của người quản lý trong giáo dục.

Người quản lý giải quyết những vấn đề trong phạm vi ngắn hạn

Các nhà quản lý trường học cần đóng vai trò người lãnh đạo, khi đó họ phải có tầm nhìn, luôn để mắt tới tương lai, dự báo và lập kế hoạch cho sự thay đổi và cải tiến. Mặt khác, họ cần tập trung vào những vấn đề ngắn hạn và đưa ra các giải pháp để duy trì hoạt động của các bộ phận thực hiện chức năng thường ngày. Có thể lấy ví dụ về

vấn đề kỷ luật của học sinh. Trong khi suy nghĩ dài hạn về xây dựng chiến lược, chính sách và quy trình để giảm thiểu vấn đề vô kỷ luật của học sinh, người quản lý cần đương đầu một cách hiệu quả với vấn đề học sinh vi phạm kỷ luật trong ngắn hạn. Để duy trì sự ổn định phải đáp ứng các yêu cầu trước mắt, bảo đảm các điều kiện hoạt động bình thường của trường học.

Người quản lý làm việc như người quản trị truyền thống

Trong khi người lãnh đạo xuất sắc cần thể hiện tính độc đáo và sự lôi cuốn, người quản lý phải tuân thủ hướng dẫn, thực thi ý chí của tổ chức theo các quy tắc, nội quy một cách nghiêm ngặt. Trong khi người lãnh đạo đổi mới tập trung vào truyền cảm hứng, thay đổi, tạo dựng văn hoá mới thì người quản lý làm việc theo phong cách truyền thống. Người quản lý thực hiện nhiệm vụ theo các chính sách, quy định cụ thể và chính việc thực hiện hoạt động theo các chính sách, quy định cụ thể này mà người quản lý thực hiện vai trò của mình một cách cần mẫn, chu đáo như những người lính truyền thống, người cán bộ mẫn cán, tuân thủ quy trình đã được đặt ra một cách nghiêm ngặt.

Có thể nói, việc thực hiện đồng thời các chức năng của người lãnh đạo, một mặt, đáp ứng những yêu cầu mới của quản lý trong thời đại có nhiều thay đổi, nhiều cơ hội mới xuất hiện nhưng cũng nhiều thách thức cho sự phát triển của tổ chức, đồng thời vẫn giúp giới quản lý duy trì được trạng thái hoạt động của tổ chức một cách chủ động, có thể kiểm soát được. Hay nói cách khác, kết hợp thực hiện các chức năng của người lãnh đạo và các chức năng của người quản lý cho phép tận dụng được những cơ hội trong môi trường đang thay đổi, nắm bắt được những xu thế mới, duy trì trạng thái hoạt động ổn định nhưng giúp tránh được sự trì trệ cố hữu của tổ chức hoạt động theo mô hình hành chính truyền thống.

III. NHÂN CÁCH CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI QUẢN LÝ

Nhân cách là chủ thể hoạt động có ý thức với một hệ thống phẩm chất và năng lực cá nhân mang tính xã hội, được thể hiện trong mối

quan hệ với bản thân, với người khác, với nhóm, tập thể, với xã hội và với môi trường xung quanh.

3.1. Nhân cách người lãnh đạo và người quản lý - chủ thể lãnh đạo, quản lý

3.1.1. Sự khác biệt về yêu cầu với nhân cách người lãnh đạo và người quản lý

Thống nhất với quan niệm nhân cách xem xét ở trên, nhân cách của người lãnh đạo hay người quản lý là chủ thể hoạt động quản lý và nhấn mạnh cấu trúc nhân cách gồm các phẩm chất và năng lực cá nhân mang tính xã hội được thể hiện trong mối quan hệ với bản thân với tư cách là người lãnh đạo, người quản lý, trong mối quan hệ với người khác với tư cách là người đồng nghiệp trong cùng nhóm quản lý, hay với người dưới quyền, trong mối quan hệ với nhóm, với tổ chức là người đứng đầu chịu trách nhiệm về sự tồn vong, phát triển của tổ chức cũng như đối với xã hội và môi trường xung quanh như là người đi tiên phong trong việc góp phần phát triển xã hội, giữ gìn và bảo vệ môi trường cho các thế hệ tương lai.

Khi xem xét nhân cách người lãnh đạo với tư cách là chủ thể của hoạt động quản lý chúng ta có thể xem xét nhân cách của họ ít nhất trong ba mối quan hệ: thứ nhất, tính chủ thể của người lãnh đạo, quản lý thể hiện trong khả năng xác định mục tiêu, dự báo và huy động trí tuệ của mọi người vào đạt mục tiêu đặt ra; thứ hai, người lãnh đạo chủ thể của hoạt động lãnh đạo, quản lý được thúc đẩy bởi hệ thống động cơ; và thứ ba, tính chủ thể của hoạt động thể hiện ở năng lực của người lãnh đạo, quản lý thực hiện hoạt động quản lý để đạt được mục tiêu đặt ra. Trong khi trình bày các đặc trưng nhân cách của người lãnh đạo và người quản lý, chúng tôi chú ý phân tích sự khác biệt về đặc điểm nhân cách giữa hai nhóm người này trong việc thực hiện các chức năng của họ đã được nói đến ở trên.

Zaleznik (1992) đã phân biệt người lãnh đạo và người quản lý như sau: "Người quản lý chuyển sự cân bằng quyền lực đến các giải pháp chấp nhận như sự thoả hiệp giữa các giá trị... Trong khi đó, người lãnh đạo phát triển các ý tưởng mới cho các vấn đề dài hạn và đi đến giải

quyết vấn đề theo những lựa chọn mới... Người lãnh đạo có nhiều điểm giống với những nghệ sĩ, nhà khoa học và các nhà tư duy sáng tạo hơn là các nhà quản lý". Trong cuốn sách của mình Snyder và đồng nghiệp (1994) nhấn mạnh rằng các chức năng quản lý bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự, định hướng và kiểm tra và, do vậy, người quản lý ít quan tâm đến vấn đề dài hạn. Họ cố gắng duy trì tổ chức hoạt động ổn định. Trong báo cáo năm 1992, General Electric áp dụng kế hoạch bổ nhiệm những người điều hành trên cơ sở có năng lực lãnh đạo và bãi nhiệm những người không có năng lực này. Báo cáo này chia những người điều hành ra làm 4 nhóm. Nhóm người điều hành loại thứ nhất tiến hành trên cơ sở có cam kết cao và chia sẻ các giá trị của công ty. Tương lai của nhóm này rất sáng sủa. Nhóm người điều hành loại thứ hai không có cam kết mạnh và cũng không chia sẻ giá trị công ty. Họ bị bãi nhiệm rất sớm. Nhóm người điều hành loại thứ ba có khó khăn trong việc đưa ra cam kết nhưng họ chia sẻ giá trị công ty rất tốt. Họ có cơ hội nhưng thường bị điều chuyển sớm. Nhóm người thứ tư có cam kết mạnh mẽ nhưng không chia sẻ giá trị công ty. Họ là những người điều hành chuyên quyền. Kết quả công việc rất tốt nhưng chỉ phát huy được trong thời gian ngắn. Nhóm người thứ tư này có khả năng trở thành người quản lý nhưng họ không có phẩm chất trở thành người lãnh đạo được.

Sự khác biệt của người lãnh đạo so với người quản lý thể hiện nổi trội ở bốn điểm: lãnh đạo có tầm nhìn; chia sẻ giá trị và niềm tin, hành động tích cực để hiện thực hoá tầm nhìn và gây ảnh hưởng, truyền cảm hứng cho người "đi theo". Điều này hoàn toàn phù hợp với các thành phần chúng ta đã thống nhất trong tính chủ thể trong quản lý.

3.1.2. Những đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo

3.1.2.1. Tầm nhìn của người lãnh đạo

* Định nghĩa tầm nhìn

Tầm nhìn là hiện thực chưa đến, nhưng đó không phải là giấc mơ. Tầm nhìn phản ánh chiều sâu và chiều rộng của sự hiểu biết cho phép xác định kiểu loại hay xu hướng định hướng cho người lãnh đạo nhìn

qua hiện tại thấu vào tương lai. Tầm nhìn hiện thực cho thấy bức tranh rõ ràng về tương lai mong muốn, phản ánh mục tiêu xa thách thức, có giá trị nhưng có thể đạt được mà mọi người huy động năng lượng để hiện thực hoá tầm nhìn.

Có thể nói ngắn gọn, tầm nhìn của tổ chức là mục tiêu tương lai mà người lãnh đạo hướng năng lượng và nguồn lực của tổ chức vào đó (Snyder và đồng nghiệp, 1994). Tầm nhìn bổ sung thêm ý nghĩa cho cuộc sống của tổ chức. Người lãnh đạo không chỉ tuyên bố tầm nhìn, mô tả nó mà còn tạo ra ý nghĩa bằng cách làm cho mọi người phấn khích với những thông tin phong phú, làm tầm nhìn có ý nghĩa, gắn ý nghĩa của nó với tương lai và trao đổi tầm nhìn với mọi người để mọi người mong muốn được tham gia vào hiện thực hoá tầm nhìn đó. Tầm nhìn đưa mọi người ra khỏi công việc và cuộc sống đơn điệu và đưa họ đến thế giới mới chứa đầy cơ hội và thách thức.

** Xác định tầm nhìn cho tổ chức*

Nhìn chung, có thể nói rằng ở một giai đoạn nào đó của sự phát triển của tổ chức, người lãnh đạo nhận thấy tổ chức thiếu định hướng, thiếu sự kiểm soát, có thể đó là do thiếu tầm nhìn đúng đắn. Dưới đây là một số dấu hiệu thiếu vắng tầm nhìn.

- Có chứng cớ về sự lẫn lộn mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, nhiều lúc quan sát thấy có sự không thống nhất của các cán bộ chủ chốt về danh sách các khách hàng chủ chốt hay trong việc xác định những thách thức và cơ hội chính nằm ở đâu.

- Nhân viên kêu ca về việc không đủ thách thức hay nói rằng không có không khí thoải mái, vui vẻ như trước đây. Ở đâu đó trong cơ quan, tổ chức cảm nhận được sự bi quan về tương lai của tổ chức.

- Tổ chức có dấu hiệu mất tính pháp lý, tình trạng suy yếu thị trường hay uy tín, tính sáng tạo; không rõ đối thủ cạnh tranh khách hàng với tổ chức, doanh nghiệp.

- Có dấu hiệu giảm sút lòng tự hào trong tổ chức. Một số người làm việc chỉ vì tiền công được trả mà không có cảm giác thật sự về cam kết hay sự chia sẻ chung.

- Có dấu hiệu lảng tránh mạo hiểm, mọi người tuân theo chỉ dẫn công việc, không muốn chịu trách nhiệm với những công việc mới hay né tránh sự thay đổi.

- Vắng mặt sự chia sẻ cảm giác hài lòng được tiến bộ.

- Mọi người tung tin đồn, bới móc và giảm lòng tin vào lãnh đạo cấp cao trong tổ chức.

Nếu một số dấu hiệu trên đây quan sát được, đó là lúc cần xem lại hướng đi của tổ chức được dẫn dắt bởi một tầm nhìn mới từ giới lãnh đạo. Và chúng ta có thể nói, người lãnh đạo của tổ chức đang thiếu một tầm nhìn.

** Nguồn gốc tầm nhìn*

Bất cứ một thành tựu nghệ thuật nào cũng bắt đầu từ cái gì đó như một điều mơ ước, thường là của một cá nhân, thường bị chế nhạo bởi bạn bè, đồng nghiệp. Giấc mơ đó có thể không khác lắm tầm nhìn của một nhà lãnh đạo trong tổ chức. Nhà lãnh đạo có tầm nhìn như một nghệ sĩ có cái nhìn sắc sảo và cách giải thích độc đáo về thế giới hiện thực. Giống như nghệ sĩ, người lãnh đạo cố gắng sắp đặt lại sự vật, con người, các quá trình và cấu trúc của tổ chức theo cách riêng của mình để tạo ra một trật tự mới, mạnh mẽ hơn, đảm bảo thành công và sự phát triển trường tồn. Người lãnh đạo có tầm nhìn giống như người nghệ sĩ xuất sắc luôn tìm kiếm sự giao tiếp trực tiếp cách nhìn thế giới của mình, tạo ra sự cộng hưởng với ý nghĩa sâu xa nhất của con người và làm họ có giấc mơ với ý nghĩa sâu xa, tâm đắc và với tinh thần phấn chấn, hoan hỉ.

Nghiên cứu của Shekerjian, theo Nanus, 1992 tiến hành trên 40 người nhận được giải thưởng Macarthur đưa ra kết luận rằng những ý tưởng vĩ đại của các nghệ sĩ, nhà khoa học, và các nhà hoạt động xã hội được sinh ra bởi sự kết hợp giữa yếu tố bản năng và sự phán xét. "Trực giác cung cấp gợi ý lờ mờ, niềm khát khao, những cơ hội chưa rõ ràng. Sự phán xét cung cấp cấu trúc, đánh giá, định dạng và đặt ra mục đích. Hoà trộn tất cả những thứ ấy lại, và theo như Robert Cole, nhà tâm lý học, giải thưởng Pulitzer, trải nghiệm sự kết hợp ấy với liều lượng

mạnh của tưởng tượng, chúng ta bắt đầu nhận ra nụ hoa nhỏ bé mạnh mẽ của cơ hội và nếu đi theo, nó có thể đưa chúng tới sự nở rộ của công trình sáng tạo trong nghề nghiệp".

Tóm lại, tầm nhìn đến từ đâu? Tầm nhìn được tạo nên một phần bởi tầm nhìn trước, một phần bởi sự thấu hiểu, tràn ngập trí tưởng tượng, phán xét và một tỷ lệ nhất định lòng can đảm. Tầm nhìn xuất hiện trong tinh thần cởi mở, được chuẩn bị cho cuộc sống học tập và trải nghiệm, được hoà hợp với các xu thế và sự phát triển mới trong thế giới bên ngoài. Sáng tạo, tất nhiên, đóng vai trò quan trọng trong hình thành tầm nhìn, nhưng đó là sự sáng tạo có nguồn gốc sâu xa từ trong thực tiễn cuộc sống hiện thực của tổ chức.

Chúng ta cần phải hiểu rằng, tầm nhìn không phải là kết quả của quá trình có trật tự. Tầm nhìn thường gắn với sự bất định, các xu hướng trái chiều, khó giải thích ngay cả với người có tầm nhìn đó. Tầm nhìn sẽ không được hình thành ở những người xa lánh sự phức tạp hay khó chịu với sự nhiễu loạn.

Những yếu tố khác tạo nên tầm nhìn là thông tin, giá trị, khuôn khổ phát triển và sự thấu hiểu. Tầm nhìn có thể là giấc mơ hiện thực, được dựng lên trên cơ sở thông tin và kiến thức. Nghệ thuật xây dựng tầm nhìn hiệu quả là đưa ra những câu hỏi đúng. Các giá trị là những nguyên tắc hay chuẩn mực giúp quyết định những gì có ý nghĩa và đáp ứng được niềm mong ước. Đó là những ý tưởng trừu tượng chứa đựng những gì là quan trọng và cần thiết trong kết quả hoạt động của tổ chức và con đường mà tổ chức có thể thoả mãn nhu cầu của các bên liên quan: khách hàng, nhà đầu tư, người lao động và xã hội nói chung. Hệ giá trị định hướng tầm nhìn theo nhiều cách. Giá trị ảnh hưởng đến những câu hỏi đặt ra về hướng đi, định hướng lựa chọn thông tin, xác định cái gì có ý nghĩa trong tương lai. Trí tuệ của người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong khung phát triển của tổ chức. Những kịch bản thay đổi của thế giới bên ngoài trong tương lai nằm trong chính hiểu biết của người lãnh đạo và ý nghĩa của sự thay đổi đó đối với tổ chức góp phần vào tạo dựng tầm nhìn. Trực giác hay sự thấu hiểu có ý nghĩa quan trọng trong sự hình thành tầm nhìn của người lãnh đạo. Bản chất trực giác hãy còn nhiều bí ẩn và chưa được làm rõ, nhưng

trực giác là phần quan trọng nhất của sáng tạo, một thành phần không thể thiếu được trong tầm nhìn của người lãnh đạo.

* Tầm nhìn và cam kết của các thành viên tổ chức

Để người khác chấp nhận tầm nhìn, người lãnh đạo phải trao đổi tầm nhìn và sự cam kết của mình với tầm nhìn đó với các thành viên của tổ chức. Người lãnh đạo không chỉ cam kết với tầm nhìn mà cả với quá trình hiện thực hoá tầm nhìn đó.

Sức mạnh của sự cam kết vô cùng to lớn. Khi mọi người cam kết với tầm nhìn, cuộc sống của họ và những người xung quanh thay đổi một cách phi thường. Khi tầm nhìn được chia sẻ bởi nhiều người, sức mạnh của nó tăng lên đáng kể. Lịch sử đã chứng kiến không khí sôi sục của những ý tưởng chính trị làm chuyển hoá xã hội như thế nào, tạo dựng lại các quốc gia, dân tộc. Tầm nhìn của lãnh tụ Hồ Chí Minh đã tạo ra sức mạnh làm thay đổi cuộc đời của nhiều thế hệ người Việt Nam. Khi chúng ta chấp nhận tầm nhìn, tầm nhìn chuyển hoá trong ta và chúng ta nhận thấy vai trò và trách nhiệm của mình và thông qua tăng cường vai trò, chúng ta hoàn thiện chính mình, đóng góp sức lực, thậm chí đã cạn kiệt vào hiện thực tầm nhìn đó.

Vai trò của người lãnh đạo là duy nhất trong việc tạo ra và hiện thực hoá tầm nhìn. Điều quan trọng nhất là người lãnh đạo cam kết hiện thực hoá tầm nhìn của mình trong tổ chức. Như đã mô tả ở trên, người lãnh đạo có tầm nhìn, với hệ giá trị và niềm tin và thông qua tinh thần dũng cảm tiến hành hoạt động để biến tầm nhìn thành hiện thực. Tuy nhiên, không phải lúc nào tầm nhìn cũng có thể được hiện thực hoá. Điều này còn phụ thuộc vào những người dưới quyền. Cả người lãnh đạo và những người dưới quyền phải cam kết với quá trình hiện thực hoá tầm nhìn, hay nói cách khác, là cam kết với hoạt động không ngơi nghỉ để hiện thực hoá tầm nhìn.

Hành vi, hoạt động của người lãnh đạo là chỉ bảo quan trọng nhất của sự cam kết với tầm nhìn và quá trình hiện thực hoá tầm nhìn. Ray Kroc được biết đến như người sáng lập hãng đồ ăn nhanh McDonald có thể làm những việc như lau sàn, lau cửa sổ cùng với nhân viên để thể hiện sự cam kết với giá trị giữ gìn sạch sẽ. Sam Walton, một trong

những người giầu nhất hành tinh, chỉ ra tầm quan trọng của sự hài lòng của khách hàng bằng việc xuất hiện ở những địa điểm heo hút của Wal-Marts, xuống tận lối ra siêu thị để trả lời những câu hỏi và mối quan tâm của khách hàng. Kroc và Walton đã rất thành công, đã đi vào huyền thoại kinh doanh, một phần do họ đã xây dựng được tổ chức hoạt động vì chất lượng, bao gồm những con người cam kết với tầm nhìn này thông qua cam kết bằng hành động của người đứng đầu. Các thành viên tổ chức sẽ quan sát hành vi cá nhân của người lãnh đạo để xem liệu hành vi có nhất quán với tầm nhìn và giá trị của tổ chức mà họ tuyên bố hay không. Các thành viên của tổ chức quan sát thấy:

- Người lãnh đạo cởi mở và quyết tâm thế nào trong thay đổi bản thân theo tầm nhìn?

- Người lãnh đạo tương tác và tận dụng đóng góp của từng nhân viên như thế nào? (tương tác trung thực, lắng nghe, tôn trọng trên cơ sở hành động);

- Người lãnh đạo phản ứng như thế nào với sự phê phán, với sai lầm hay thông tin xấu?

- Người lãnh đạo ra quyết định như thế nào? (thông báo, dựa trên thông tin, nhất quán với trọng tâm là khách hàng...);

- Lãnh đạo dùng thời gian làm gì?

Ngoài hành vi cá nhân, người lãnh đạo còn phải cam kết với hoạt động của tổ chức. Lãnh đạo đưa ra và thực hiện những thay đổi về cấu trúc tổ chức, bố trí nhân sự, phân bổ nguồn lực, tạo ra môi trường cho sự thay đổi tới tầm nhìn của tổ chức.

Để có cam kết với tầm nhìn, người lãnh đạo phải cam kết với các hành động sau:

- Bao quát sự thay đổi cá nhân và tổ chức một cách tích cực thay vì đe doạ;

- Nuôi dưỡng tinh thần học tập và phát triển cá nhân và tổ chức;

- Khuyến khích mạo hiểm và sáng tạo;

- Khuyến khích lòng nhiệt tình, sự phấn khích cho sự thay đổi.

3.2.2.2. *Giá trị và niềm tin*

Khi nói về thành tố động cơ trong tính chủ thể, nhân cách phải có hệ giá trị phù hợp với xu thế phát triển của xã hội. Nhân cách người lãnh đạo, người quản lý có xu hướng bao trùm lên nhóm, tổ chức mà họ chịu trách nhiệm. Những giá trị hướng tới lợi ích cá nhân nhường chỗ cho những giá trị định hướng tới lợi ích nhóm, tổ chức và xã hội. Hay nói một cách khái quát, giá trị của người lãnh đạo, người quản lý được thống lĩnh bởi những giá trị hướng tới lợi ích toàn thể thay vì lợi ích cục bộ.

Giá trị và niềm tin là các chiều kích quan trọng bảo đảm tính hiệu quả trong lãnh đạo, vì chúng là nền tảng của định hướng và hành động. Theo Philip Selznick (1957), việc hình thành một tổ chức được đánh dấu bằng việc đưa ra cam kết giá trị... và người lãnh đạo, trước hết, là một chuyên gia trong phát huy và bảo vệ giá trị. Nói một cách đơn giản hơn, người lãnh đạo trong các doanh nghiệp thành công đã cá nhân hoá các giá trị mà họ đại diện và họ sống với những giá trị mà doanh nghiệp mà họ đại diện.

Ray Kroc, người sáng lập McDonald's, là một ví dụ tốt về vai trò của lãnh đạo trong phát huy và bảo vệ giá trị. Các giá trị tuyên bố của McDonald là chất lượng, dịch vụ, giá trị và sạch sẽ, trong đó giá trị vệ sinh, sạch sẽ rất khó thực hiện. Cũng giống như nhiều doanh nghiệp ăn uống khác, người lao động chủ yếu làm việc bán thời gian, lương không cao, nhiều người là sinh viên, học sinh. Rất khó để những người lao động này duy trì cửa hàng sạch sẽ. McDonald's đã làm được việc đó.

Khi nhà hàng còn đang làm việc và trong lúc đông khách buổi trưa, Ray Kroc xuống một nhà hàng chi nhánh, quan sát thấy ở phòng đóng gói có nhiều giấy thải và vỏ chai đựng đồ uống chất đống ngổn ngang. Ở vị thế của mình, ông có thể gọi phụ trách cửa hàng để phê bình, nhưng ông sử dụng tiếp cận khác, ông tự đi tìm dụng cụ để dọn rác trong lúc mọi người bận rộn bán hàng. Những người không biết đến ông có thể nghĩ đây là người lao công bình thường, nhưng khi họ biết ông là Ray Kroc, Chủ tịch Tập đoàn McDonald thì họ hiểu rằng giá trị vệ sinh, sạch sẽ có ý nghĩa như thế nào. Hành động này của

Chủ tịch tập đoàn làm cho mọi nhân viên thấu hiểu thông điệp về giá trị vệ sinh, sạch sẽ và họ đã rèn luyện theo gương làm việc chăm chỉ để duy trì vệ sinh, sạch sẽ nơi làm việc. Có thể nói, những giá trị khó có thể được chuyển tải tới mọi người nếu chỉ dừng lại ở giấc mơ mà không hành động để hiện thực hoá giấc mơ đó.

Thomas Watson, tài năng của IBM, cũng có quan điểm này. Ông tin rằng tổ chức cần có một tập hợp những giá trị làm nền tảng cho chính sách và hành động, mà đại diện cho hệ giá trị này chính là người lãnh đạo của tổ chức. Trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp có thể phải đương đầu với những thách thức từ thế giới đang thay đổi và có thể phải thay đổi mọi thứ để tồn tại trừ những giá trị mà nó mang theo suốt thời gian tồn tại. Tất nhiên, những người sáng lập và những người lãnh đạo chủ chốt của doanh nghiệp có công chuyển tải những giá trị của họ vào tổ chức. Mỗi doanh nghiệp có những niềm tin và hệ giá trị cốt lõi được biểu đạt theo nhiều cách khác nhau nhưng nội dung chủ yếu vẫn được lưu giữ. Ví dụ, khi nói về giá trị cốt lõi của các công ty xuất sắc, Peters và Waterman (1982) đã đưa ra 7 niềm tin hay giá trị:

- Niềm tin rằng bản thân và tổ chức có thể trở thành số một;
- Niềm tin vào tầm quan trọng của thực hiện mọi việc một cách chi tiết;
- Niềm tin vào tầm quan trọng của con người như những cá nhân;
- Niềm tin vào chất lượng siêu đẳng và dịch vụ siêu hạng;
- Niềm tin rằng hầu hết thành viên tổ chức có khả năng sáng tạo;
- Niềm tin vào tầm quan trọng của tính phi chính thức trong tăng cường giao tiếp;
- Niềm tin vào tầm quan trọng của tăng trưởng và phát triển.

Cũng theo Peters và Waterman (1982), đối với công ty Motorola, 7 thuộc tính quan trọng đảm bảo trở thành công ty xuất sắc:

- Lãnh đạo cởi mở và cam kết chất lượng từ trên xuống dưới;
- Trao đổi với người lao động để họ biết rằng sự đóng góp của họ rất quan trọng;
- Tập huấn và dạy mọi người ngôn ngữ thông dùng của công ty;

- Xác định mục tiêu đủ thách thức và chuẩn mực cao;

- Công nhận kết quả khi đạt chất lượng qua khuyến khích và phần thưởng;

- Tạo dựng văn hoá tham gia và hợp tác cho toàn công ty và các bộ phận;

- Phát triển lực lượng lao động chất lượng cao, sáng tạo, nhanh nhậy và thích nghi.

Nghiên cứu của Snyder và đồng nghiệp (1994) đưa ra kết luận rằng ba giá trị quan trọng nhất kết nối các quan niệm và có vai trò rất quan trọng đối với kết quả kinh doanh ngày nay là phục vụ khách hàng, không ngừng cải tiến và trao quyền cho người lao động. Đây là những giá trị được tìm thấy trong các doanh nghiệp thành công xuất sắc và cả những tổ chức xuất sắc ngoài lĩnh vực kinh doanh.

** Phục vụ khách hàng*

Rất nhiều công ty, dịch vụ đưa ra khẩu hiệu "Khách hàng là thượng đế", "Khách hàng luôn luôn đúng". Nhận thức về tầm quan trọng của khách hàng không còn là vấn đề mới. Không có khách hàng, không có sản xuất và dịch vụ. Vấn đề là ở chỗ những gì nói ra, đặt ra không phải lúc nào cũng làm được. Trong số những người quản lý nói rằng "con người của công ty là tài sản lớn nhất của chúng ta" đã đưa giá trị này vào hoạt động quản lý của mình, tin tưởng những người hành động có trách nhiệm, đón nhận góp ý của họ và đưa họ tới thành công? Bao nhiêu người lãnh đạo tuyên bố rằng chúng tôi tôn trọng khách hàng thực hiện đến cùng tuyên bố đó trong hành động. Đối với nhiều người, đó có thể chỉ là khẩu hiệu hay đó có thể chỉ là trò mỵ dân, nhưng rất nhiều người trong số họ thực hiện đến cùng giá trị này. Có thể nói, người lãnh đạo cần có ba niềm tin liên quan đến khách hàng: kinh doanh là chuỗi các mắt xích người cung cấp và khách hàng; khách hàng là mục tiêu của công việc; và thành công đến từ việc đánh giá cao ý kiến của khách hàng.

- Kinh doanh là chuỗi các mắt xích người cung cấp và khách hàng

Người lãnh đạo khi xem xét quá trình kinh doanh liên quan đến đầu vào, đầu ra và nhận thấy người cung cấp ở một đầu và khách hàng

ở đầu kia và quá trình lại bắt đầu lại từ đó. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp cung cấp cũng là khách hàng và khách hàng cũng là nhà cung cấp. Mỗi người lao động, mỗi bộ phận trong doanh nghiệp vừa là nhà cung cấp vừa là khách hàng. Ví dụ, khi một cán bộ Phòng kinh doanh đi công tác về, với mẫu thông tin nghèo nàn cùng với nét chữ viết khó đọc, bộ phận kế toán gặp khó khăn trong việc thanh toán tiền công tác cho cán bộ kinh doanh kia. Khi mẫu khai thanh toán ngắn gọn, rõ ràng, người cán bộ kinh doanh dễ dàng cung cấp thông tin, đồng thời bộ phận kế toán cũng dễ dàng thanh toán, thực hiện tốt phận sự của mình. Trong chuỗi cung cấp và khách hàng, mỗi người phải đặt mình vào trong cả hai vai. Trong quản lý điều hành, người lãnh đạo cũng cần coi mình vừa là nhà cung cấp và vừa là khách hàng theo cách như vậy. Khi đổi vai từ người cung cấp sang vai khách hàng, người cung cấp dễ thấy tầm quan trọng của việc đưa ý kiến của khách hàng vào xem xét và cải tiến sản phẩm và dịch vụ của mình.

- Kết quả đạt được từ việc lắng nghe ý kiến khách hàng

Quan niệm cho rằng "khách hàng luôn luôn đúng" không thể hiểu một cách máy móc. Nhưng lắng nghe ý kiến khách hàng và tìm thấy giá trị của ý kiến đó thì luôn có ích. Một ví dụ sau đây cho thấy ý nghĩa của việc lắng nghe ý kiến khách hàng. Một khách hàng của Công ty hoá chất, sau khi sử dụng sản phẩm đã đề nghị đổi một lô sản phẩm mới. Bộ phận bán hàng đã lắng nghe và đồng ý xem xét vấn đề. Trong quá trình xem xét, đơn vị bán hàng phát hiện ra rằng, vấn đề không nằm ở chỗ chất lượng sản phẩm mà ở việc sử dụng nước có quá nhiều sắt hay nước ấm cho sản phẩm đó. Vấn đề đúng là không nằm ở chất lượng sản phẩm mà ở chỗ khách hàng sử dụng không đúng cách. Ngay cả khi người khách hàng này sai, vấn đề vẫn đáng được lắng nghe. Vấn đề không nằm ở chỗ chỉ lắng nghe ý kiến khách hàng mà những thông tin nhận được từ khách hàng giúp nâng cấp chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

- Giá trị cốt lõi: dịch vụ, tính khiêm nhường và chính trực

Khi giá trị dịch vụ cho người khác được tôn trọng thì nhu cầu khách hàng được chú ý và các yêu cầu của khách hàng được đáp ứng.

Nhiều nhân viên của các công ty dịch vụ không chăm sóc khách hàng tốt mà chỉ coi họ là công cụ của mình. Điều này là sai lầm. Câu hỏi cần đặt lại là "Tôi có muốn trở thành khách hàng của chính tôi không?" Lôgíc này khá đơn giản và hãy thử làm những gì cho họ giống như những thứ mà mình muốn họ làm cho mình và hãy đừng làm những gì với họ mà chính mình cũng không muốn bị đối xử như vậy.

Giá trị khiêm nhường có thể hiểu là đừng quá tự tôn, quá tự cao. Khách hàng có thể có lúc sai nhưng họ luôn cần được lắng nghe và được chú ý và tôn trọng khi họ phản hồi. Với tư cách là người lãnh đạo, có thể chúng ta chưa biết khách hàng cần cái gì và nếu đúng là như vậy thì điều đó sẽ dẫn đến thảm bại. Lãnh đạo cần khiêm nhường, cần lắng nghe, điều đó giúp họ có thái độ đúng đắn.

- Người lãnh đạo cần có giá trị chính trực

Thiết lập mối quan hệ tin tưởng với khách hàng đòi hỏi lòng trung thực, tôn trọng trong hành động. Nếu không có sự chính trực, quan hệ tin tưởng lâu dài không thể tồn tại được. Thay vì tranh thủ chiếm lợi thế, hãy quan tâm tới tâm trạng thoải mái, hài lòng của cả hai phía bảo đảm lợi thế cho cả hai bên.

** Không ngừng cải tiến*

Để không ngừng cải tiến, cần thực hiện một số nguyên tắc. Hai trong số đó liên quan đến kiến thức về việc cần thiết cải tiến và hai nguyên tắc khác liên quan đến duy trì tinh thần cải tiến.

- Trước hết, *cần có thông tin về các sự kiện, dữ liệu*

Những thông tin khách quan rất cần cho người lãnh đạo. Doanh nghiệp quan tâm đến thu thập thông tin, trong đó có thông tin phản hồi. Nhận thông tin hàng ngày, thường xuyên là rất quan trọng cho mọi doanh nghiệp và tổ chức. Thông thường bạn cần có thông tin ở ba trạng thái: thông tin về việc bạn nghĩ về hiện trạng, thông tin về hiện trạng thực tế và thông tin về việc bạn muốn trạng thái tương lai.

- Lập luận và tìm hiểu thông tin

Từ thực tiễn liên tục cải tiến của nhiều công ty có thể thấy giá trị thực trong nhận biết sự kiện nằm ở chỗ sử dụng kiến thức để thực hiện

tốt hơn hay chính từ sự kiện mà hiểu được cách thức cải tiến, cải thiện tình hình. Thông tin sẽ không hữu ích nếu chỉ được thu nhận và báo cáo mà không phân tích tính hữu dụng của nó.

Những câu hỏi hữu ích cho quá trình này: tại sao sự kiện xuất hiện? Nó xuất hiện ngẫu nhiên hay có tính quy luật? Các tổ chức hướng tới cải tiến chất lượng thường xuyên trang bị kỹ thuật xử lý thông tin cho nhân viên: phân tích thông tin theo bảng biểu, sơ đồ, tương quan nhân quả, câu hỏi cần đặt ra, xác định xu thế và làm gì tiếp theo? Sau đây là ví dụ giải quyết vấn đề theo 10 bước: (i) lựa chọn vấn đề quan trọng; (ii) Điều tra khách hàng; (iii) Chọn vấn đề; (iv) Biểu diễn quá trình trên diagram; (v) Thiết lập các biến đo kết quả quá trình; (vi) Biểu diễn nguyên nhân - kết quả; (vii) Thu thập thông tin về nguyên nhân; (viii) Phân tích số liệu; (ix) Xây dựng giải pháp: lập kế hoạch, tiến hành, kiểm tra và hành động; (x) Chuẩn hoá sự cải tiến.

Thông qua phân tích các số liệu, sự kiện bằng các phương pháp khoa học cho phép mọi người học tập. Với những phương pháp, công cụ phân tích, tổ chức có thể xác định vấn đề và nguyên nhân các vấn đề đã được xác định, đánh giá các tiếp cận mới, đánh giá và hoàn thiện những đổi mới hứa hẹn đó.

Học tập là động cơ đứng đằng sau sự so sánh: xác định các công ty, doanh nghiệp tiến hành công việc tốt hơn, nghiên cứu và học được cách cải tiến bằng cách thích nghi kinh nghiệm của họ vào công ty, đơn vị. Những tổ chức coi học tập là giá trị quan trọng sẽ rất quan tâm đến xác định vấn đề nằm ở đâu, tìm các giải pháp để giải quyết vấn đề và sử dụng các phương pháp khoa học và các tiếp cận phù hợp để cải thiện tình hình.

- Luôn có cách tốt hơn

Cần phải nhấn mạnh ý tưởng rằng sự cam kết của chúng ta không phải là trở thành tốt nhất mà trở nên tốt hơn, không khi nào dừng lại. Mục tiêu đặt ra là đạt được kết quả tốt hơn. Để có thể đạt được trạng thái này chúng ta phải không hài lòng với vị trí hiện tại, tìm ra những điểm yếu để cải tiến. Người lãnh đạo phải tạo ra môi trường phê phán xây dựng, không tự mãn để hướng tới sự cải tiến thường xuyên.

Thậm chí khi còn ăn mừng chiến thắng vừa đạt được ngày hôm nay, chúng ta phải quay lại công việc ngay để làm việc cho ngày mai tốt hơn.

- Giá trị cốt lõi: trung thực, khiêm tốn, chăm chỉ

Không ngừng cải tiến luôn dựa trên sự trung thực. Không thể cải tiến chất lượng ở nơi có sự giả dối, chân thật nửa vời, mưu mẹo hay che đậy, giấu giếm. Lãnh đạo ở tất cả các cấp phải khuyến khích mọi thành viên nói sự thật, thậm chí khi không dễ chịu. Ai cũng muốn từ bỏ sai lầm, vượt qua kết quả thất vọng, tuy nhiên, nếu không có thông tin chính xác, không thể đưa ra giải pháp khắc phục. Lãnh đạo phải là tấm gương cho cấp dưới và khuyến khích họ nói sự thật. Thêm nữa, khiêm tốn là giá trị cốt lõi giúp chúng ta cải tiến thường xuyên. Tôn trọng đối thủ, đánh giá đúng mình giúp chúng ta cải tiến thường xuyên. Làm việc chăm chỉ thể hiện sự cố gắng liên tục, thường xuyên, luôn tiến về phía trước, luôn làm việc, luôn cải thiện theo hướng tốt hơn.

** Làm việc cùng nhau – Giá trị và niềm tin cho việc trao quyền*

Người quản lý trong hàng thập kỷ qua đã nghe khẩu hiệu "con người trong tổ chức là tài sản quan trọng nhất" và hứa trao quyền ra quyết định xuống cấp thấp nhất của tổ chức. Tuy nhiên, phân quyền cho quản lý cấp dưới đã khó, trao quyền cho nhân viên lại càng khó hơn. Người quản lý lo ngại thậm chí cả khi nhân viên có năng lực, họ hình như cũng không quan tâm trao quyền. Các vị này cho rằng nhân viên chỉ quan tâm đến thu nhập, họ không quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ họ làm ra, không quan tâm đến khách hàng hay kết quả hoạt động của công ty. Vấn đề là ở chỗ trao quyền cho người lao động là nguyên tắc vàng nhưng làm thế nào để họ quan tâm đến vấn đề này? Để có thể trao quyền cho nhân viên, một số quan điểm cần thiết lập.

- Nhân viên cũng là con người

Khi đã ở cấp quản lý nào đó, con người được tính theo số lượng và chi phí trả lương. Khi khó khăn trong sản xuất, kinh doanh xuất hiện thì nguồn nhân lực là đối tượng được cắt giảm trước hết là để giảm chi phí. Nhưng người lao động là con người, họ không chỉ là người điều khiển máy, làm thư ký; họ là người đại diện công ty giao tiếp với khách

hàng, tạo ra sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Mỗi thành viên đóng góp vào việc thực hiện sứ mệnh của tổ chức.

- *Con người về cơ bản là tốt*

Hạt nhân trung tâm của trao quyền là niềm tin rằng con người là tốt, mặc dù đôi khi chúng ta thất bại, sai lầm. Người lãnh đạo muốn trao quyền cho người khác phải có lòng tin vào họ. Khi trao quyền cho người khác, người lãnh đạo tin rằng theo thời gian, hầu hết mọi người đều trải nghiệm thẩm quyền để theo đuổi tầm nhìn và được định hướng bởi những giá trị đúng đắn.

- *Quan liêu tiêu diệt sáng kiến*

Câu hỏi đặt ra là "Tại sao mọi người lại không quan tâm"? Lãnh đạo cần xem xét lại chính sách, thực tiễn, hệ thống và quy trình để tìm ra những gì đã làm nản lòng mọi người trong công việc. Trong hệ thống tổ chức nhiều cấp mà mỗi cấp chịu sự kiểm soát và cho phép của cấp bên trên một cách chặt chẽ thì không những tăng chí phí mà người lao động trực tiếp tạo ra giá trị chịu sự kiểm soát nhiều tầng bị ảnh hưởng tiêu cực nhiều nhất. Ngược lại, trong hệ thống trao quyền, người lao động được trao quyền và được huấn luyện để tự giám sát công việc của mình, giải thích được số liệu, tự đưa ra quyết định điều chỉnh quá trình công việc. Người lao động có động cơ làm việc cao hơn nhiều bởi vì họ chịu trách nhiệm và hứng thú với điều đó. Tổ chức, trong khi đó, lại tiết kiệm được chi phí.

Công việc của người quản lý là tập huấn, cung cấp công cụ và hỗ trợ

Người lãnh đạo cần đi đến chấp nhận những thay đổi trong chính sách, con người và tổ chức. Những chính sách, quy trình và thực tiễn gây nhiễu với con người cần phải thay đổi. Việc thuyết phục mọi người chấp nhận từ bỏ sự kiểm soát cũng khó như thuyết phục mọi người chịu trách nhiệm với công việc của mình. Người lãnh đạo cần giúp người lao động học làm những việc này tự mình và chịu trách nhiệm trước tổ chức, cung cấp cho họ kiến thức, công cụ, phương pháp thực hiện. Đồng thời, tạo ra môi trường thuận lợi để người lao động cùng với người quản lý làm việc cùng nhau. Người lao động được khuyến khích

đưa ra sáng kiến hợp lý hoá lao động, nâng cao chất lượng và cắt giảm chi phí. Những đề xuất được thông qua trong một khoảng thời gian nhất định, trong trường hợp không được chấp nhận, người quản lý thảo luận trực tiếp với người lao động.

Khi người lao động thực hiện quyền được giao, họ có thể thất bại và có xu hướng quay lại những thói quen ban đầu. Cung cấp hỗ trợ, không trừng phạt thất bại khi họ muốn thành công. Thất bại có thể được phép khi người lao động đã cố gắng.

** Giá trị cốt lõi: khiêm tốn và thành thật*

Không thể trao quyền cho mọi người khi ta không tin họ, không gỡ bỏ những rào cản trong quá khứ mà tổ chức đã đặt ra ngăn cản họ sáng tạo, tích cực, chịu trách nhiệm và phát triển năng lực làm việc độc lập của họ. Tức là cần phải phát triển ở họ năng lực tư duy, phân tích và ra quyết định. Giá trị khiêm tốn đòi hỏi người quản lý thay đổi hành vi từ việc coi mình như người hùng, quyết định mọi việc sang tìm cách giải phóng năng lượng của người dưới quyền, chấp nhận họ và khuyến khích họ thực hiện vai trò tự quản lý.

Trao quyền đòi hỏi người lãnh đạo từ chối chấp nhận quan niệm rằng chỉ có họ mới có thể ra quyết định, phán xét, tư duy và hành động. Thay vào đó, bất cứ ở đâu phù hợp, họ chuyển vấn đề và câu hỏi và quyết định tới những người đã hỏi họ "Các vị nghĩ gì? Hãy ra quyết định và cho tôi biết". Mục đích ở đây là xây dựng lòng tin trong tổ chức từ mức độ thấp nhất.

Tính khiêm tốn đòi hỏi người lãnh đạo tin cậy vào cấp dưới. Trao quyền cho người lao động là yêu cầu họ mạo hiểm và ở đâu sự mạo hiểm nhận được khuyến khích lớn, người lãnh đạo cần chắc chắn rằng người lao động chia sẻ với họ. Công việc của lãnh đạo là làm mọi người trở nên tự tin, được tin và nổi tiếng hơn.

Tính thành thật đòi hỏi người lãnh đạo nói sự thật với nhân viên của họ và cho phép người lao động cũng nói sự thật với người lãnh đạo. Thiếu giá trị này trao quyền sẽ thất bại. Lãnh đạo thể hiện sự tin cậy vào mọi người và mong muốn cho phép họ ra quyết định có thể

làm phương hại đến việc trao quyền nếu giữ kín thông tin quan trọng cho việc ra quyết định hiệu quả.

Ở cấp tổ chức, người lãnh đạo cần đưa ra các quy trình và nội dung quản lý như: (i) Phân tích và quyết định bỏ những quy trình kiểm soát, can thiệp không cần thiết để tăng cường trao quyền; (ii) Các chuyên gia cần xác định lại trách nhiệm, thẩm quyền và kỳ vọng kết quả cho tất cả các vị trí làm việc; (iii) Đào tạo lại người lao động và những giám sát về nhu cầu, mục đích cũng như lợi ích của trao quyền; (iv) Công nhận và ủng hộ người lao động điều chỉnh vai trò, công việc; (v) Đánh giá và tái sử dụng những người có khả năng, tuy nhiên cũng công khai tuyên bố một số chức năng quản lý trong đội được trao quyền không còn cần thiết nữa và có nhiều người không còn phù hợp làm quản lý ở đây nữa. Nhiều người sẽ đấu tranh với thay đổi này, nhưng nếu họ không thay đổi với yêu cầu mới, việc rút quyền quản lý hay thậm chí đưa họ ra khỏi bộ phận là cần thiết.

Ở cấp cá nhân, người lãnh đạo cần hành động tăng cường trao quyền trong tổ chức. Trong hành động của họ, họ cần chỉ ra sự ủng hộ rõ ràng và bằng nhiều cách. Thứ nhất, lãnh đạo cần tham gia các buổi tập huấn và nói về các giá trị của cố gắng thay đổi. Sự có mặt của lãnh đạo chỉ ra tầm quan trọng của những gì đang diễn ra và niềm tin là điều chủ chốt. Hơn nữa, người lãnh đạo cần tham dự các buổi lễ tuyên dương, khen thưởng, đích thân trao phần thưởng hay chúc mừng người lao động và nói với mọi người về giá trị của những cố gắng này. Cuối cùng, người lãnh đạo cần cố gắng dành thời gian làm việc cùng với người lao động, chia sẻ với họ và động viên họ.

3.1.2.3. Khả năng tạo động lực, truyền cảm hứng cho mọi người và cho tổ chức

Như đã nói ở trên, để thực hiện được chức năng tạo động lực, người lãnh đạo phải hiểu được lý thuyết về động cơ, hiểu được động cơ làm việc của người dưới quyền và biết cách khuyến khích mọi người làm việc.

Thông thường, người ta khuyến khích người khác làm việc bằng hệ thống động cơ và các động cơ ngoài thường được chú ý. Động cơ

ngoài là quan trọng, kích thích động cơ ngoài là đáp ứng các nhu cầu sinh tồn của con người, đảm bảo vị thế chủ quan của người lao động. Tuy nhiên, để người lao động làm việc hết mình thì phải khuyến khích vào hứng thú, đam mê công việc và sự hiểu biết, tinh thần khám phá và phát triển trí tuệ, năng lực của họ. Những động cơ này được gọi là động cơ trong hay động cơ nội sinh. Các nhà tâm lý học đánh giá cao tầm quan trọng của động cơ trong đối với hoạt động của con người. Con người hoạt động và coi hoạt động là công cụ để đạt mục tiêu nào khác, con người còn hoạt động không phải vì cái gì khác mà chỉ vì chính hoạt hoạt động họ đang. Raffini (1996) cho rằng động cơ trong của hoạt động có thể xuất phát từ ít nhất năm loại nhu cầu. Đó là nhu cầu kiểm soát những quyết định của mình hay nhu cầu tự chủ; nhu cầu thực hiện những công việc mà bản than có nhiều thành công hay nhu cầu có năng lực; nhu cầu thuộc về cái gì đó lớn hơn hay nhu cầu có cảm giác thuộc về nhóm, tổ chức; nhu cầu cảm nhận tích cực về bản thân hay nhu cầu tự trọng; và nhu cầu có cảm nhận dễ chịu về cách thức thực hiện công việc hay nhu cầu tham gia, nhu cầu được khuyến khích.

Để đáp ứng các nhu cầu này, người lãnh đạo phải biết lắng nghe, biết thấu hiểu nhu cầu của cấp dưới và nhu cầu của người lao động để hiểu họ và những vướng mắc của họ, giúp họ vượt lên chính bản thân. Trong nhiều trường hợp, nhu cầu của cá nhân không thể được đáp ứng hay hành động của cấp dưới không phù hợp, người lãnh đạo phải kiên nhẫn, sử dụng nghệ thuật ứng xử để thuyết phục, thay đổi nhận thức và hành vi của họ. Đây là công việc cần nhiều thời gian, sức lực và lòng kiên nhẫn. Người lao động có nhu cầu được tôn trọng và cảm nhận thuộc về nhóm, tổ chức, do đó, người lãnh đạo phải có đánh giá công bằng, tế nhị chỉ ra những thiết sót của họ và thể hiện lòng bao dung để họ có cảm giác là một phần của tổ chức. Người lãnh đạo phải biết khen, biết động viên, biết khích lệ, bỏ qua khác biệt để thống nhất mọi người theo tầm nhìn đã truyền bá, trên các giá trị chung đã xác lập và xung quanh mục tiêu chung mà mọi thành viên của tổ chức đã cam kết thực hiện.

3.1.2.4. Năng lực hành động với chất lượng cao

Khi nói về thành tố tổ chức hoạt động để thực hiện mục tiêu đã đề ra, người lãnh đạo còn khai thác và định hướng những cố gắng và năng lượng của bản thân cũng như của người khác vào hiện thực hoá tầm nhìn. Người lãnh đạo truyền bá tầm nhìn, cam kết với việc hiện thực hoá tầm nhìn đó. Ngoài các cấu thành tầm nhìn, người lãnh đạo còn cần phát triển ở bản thân các giá trị và niềm tin. Giá trị và niềm tin là những gì mà tổ chức đại diện, phấn đấu và những đặc trưng làm tổ chức của họ khác với các tổ chức khác. Giá trị và niềm tin là chất keo gắn kết mọi người trong quá trình thực thi tầm nhìn. Khi đã có tầm nhìn hấp dẫn và các giá trị mạnh mẽ, người lãnh đạo cũng không thể thành người lãnh đạo hiệu quả nếu không hành động. Người lãnh đạo phải làm việc vất vả, dồn hết năng lượng của mình và huy động năng lượng của người khác để hiện thực hoá tầm nhìn. Đây là giai đoạn hành động của lãnh đạo.

Roosevelt, trong lời phát biểu trước Câu lạc bộ Hamilton ngày 10 tháng 4 năm 1899, mô tả lãnh đạo hành động như sau: "Lãnh đạo không phải là sự phê bình ai đó, người lãnh đạo không phải một người mạnh khỏe làm cái gì đó tốt hơn người khác; lãnh đạo là người luôn có mặt ở chỗ nóng nhất, mặt lấm bụi, đầy mồ hôi và nhiều khi cả cả máu nữa. Lãnh đạo là người cố gắng làm việc hết mình; anh ta có thể mắc lỗi nhưng với lòng nhiệt thành và tận tụy lớn lao và hy sinh mình khi cần thiết. Lãnh đạo là người ít nhất phải biết mục tiêu cuối cùng của thành công, là người biết được nếu thất bại, phải thất bại một cách xứng đáng, do vậy, người lãnh đạo không thể có tâm hồn nguội lạnh và sợ hãi của người không biết chiến thắng và cũng không biết thất bại".

Những mô tả của Roosevelt nói về những người không dám hành động một cách rất thú vị. Ông nói đến tâm hồn nguội lạnh và sợ hãi, không biết đến thành công hay thất bại. Những người này thường dùng thời gian phê phán những người khác thay vì lao vào làm việc. Không phải họ không có trí tuệ hay năng lực mà họ thiếu khát vọng, sự quyết đoán, lòng kiên trì và tinh thần dũng cảm, những phẩm chất cần có ở người lãnh đạo. Điều đó không có nghĩa là phê bình là không

cần thiết mà niềm tin vào sự cải thiện không ngừng của hiện trạng, của chất lượng và do đó cần được đánh giá, được phê phán, Những người lãnh đạo làm để cải thiện tình hình hơn là chỉ phê phán. Họ hướng sự phê bình của mình vào đạt kết quả tốt hơn. Lãnh đạo là động lực đằng sau mọi thay đổi trong xã hội.

Vấn đề còn ở chỗ, ngay cả khi mọi người hoạt động, cũng cần phân biệt hoạt động có hiệu quả hay không. Đạt được chất lượng không hề dễ vì nếu dễ tất cả mọi người đã làm được. Chất lượng là sản phẩm của sự cống hiến và cam kết trong một khoảng thời gian dài, chất lượng đòi hỏi tinh thần lãnh đạo. Thiếu ảnh hưởng của lãnh đạo, hầu hết mọi người rất sung sướng làm theo cách mà họ vẫn làm. Nhưng có một sự khác biệt rất lớn giữa các hoạt động tạo ra nhiều sự di chuyển nhưng mang lại ít kết quả có giá trị và những hoạt động tập trung tích tụ lại trong thành tựu. Rất nhiều người không phân biệt hai loại hoạt động này.

Sự tăng cường các hoạt động quan liêu tạo ra nhiều hoạt động, nhưng sự quan liêu lại cũng chịu trách nhiệm phần lớn về những vấn đề trong kết quả thực hiện và sự thiếu hụt của lãnh đạo. Những người quen làm việc trong môi trường quan liêu cảm thấy rất nhiều việc để làm: viết báo cáo, hội họp, chuẩn bị công văn và chuyển công văn giấy tờ v.v. Nhiều hoạt động không mang lại thành tựu nhiều. Mọi người quá bận để làm những việc không có nhiều kết quả thay vì những việc mang đến những chuyển biến về chất. Trong môi trường quan liêu này, sự sáng tạo và đổi mới bị tiêu diệt; chính điều này làm cho tổ chức ít tính cạnh tranh trong thị trường quốc tế.

Dưới sự lãnh đạo của Jack Welch, General Eletric (GE) đã xác định được vấn đề của hoạt động không có giá trị gia tăng và Công ty bắt đầu đương đầu với hệ thống quan liêu. Welch nhận ra rằng nhiều tầng quản lý giữa những người lao động trực tiếp và người lãnh đạo cao nhất làm cho hoạt động của GE hiệu suất thấp, kém sáng tạo và đổi mới, ít có khả năng đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của những thay đổi của nền kinh tế toàn cầu. Giải quyết vấn đề đó, GE giảm số lượng cấp quản lý trung gian. Tổ chức lại và làm cho GE có phạm vi quản lý nhỏ lại. Việc tổ chức lại đồng nghĩa với việc phi tập trung hoá và tăng thêm thách thức nhưng

thú vị cho từng người lao động. Ngày nay GE là công ty có chất lượng sản phẩm và dịch vụ rất cao với giá thành cạnh tranh.

Như vậy, người lãnh đạo phải là người không chỉ đưa ra chiến lược, không chỉ tạo động lực, tạo dựng giá trị và văn hoá mà phải là con người hành động. Hành động thể hiện quyết tâm đưa tầm nhìn vào thực tế, hành động một cách có chất lượng, thể hiện quyết tâm làm tăng giá trị cho hoạt động của tổ chức và tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

3.1.2.5. Làm việc với tinh thần sáng tạo và đổi mới

Về các đặc điểm cá nhân người lãnh đạo, câu hỏi đặt ra là liệu có kiểu lãnh đạo với những đặc điểm nhất định có thể nuôi dưỡng tính sáng tạo của người dưới quyền. Nghiên cứu những đặc điểm nhận thức của người lãnh đạo có ảnh hưởng đến trí tuệ chung của nhân viên. Zhou & George (2003) cho rằng trí thuệ cảm xúc tăng cường xu hướng và tạo điều kiện tăng cường tính sáng tạo của nhân viên ở các giai đoạn khác nhau của quá trình sáng tạo và chính những kỹ năng xã hội mà họ có cho phép họ tương tác với những người sáng tạo tiềm năng và những người khác trong suốt quá trình sáng tạo. Basadur (2004) cho rằng người lãnh đạo sáng tạo có sự nhạy cảm hay khả năng trực giác liên quan đến hàng loạt kiểu giải quyết vấn đề nhận thức và sáng tạo tồn tại trong người lao động và khả năng quản lý các kiểu loại nhận thức này thông qua các công cụ phối hợp cho phép tiềm năng sáng tạo của người lao động được giải phóng.

Một loại năng lực nhận thức khác được kể đến như thuộc tính tổ hợp của người lãnh đạo là sự thành thục hay kỹ năng giải quyết vấn đề. Những kỹ năng này cho phép người lãnh đạo đánh giá đúng đắn khả năng sáng tạo của người dưới quyền, đưa ra thông tin phản hồi liên quan đến ý tưởng sáng tạo, các giải pháp giải quyết vấn đề của người lao động, cho phép người lãnh đạo đóng vai trò hình mẫu cho sáng tạo.

Lập kế hoạch là một loại kỹ năng nhận thức của người lãnh đạo sáng tạo. Khả năng của người lãnh đạo nhìn nhận môi trường, xác định

nguyên nhân vấn đề cũng như hạn chế và hậu quả của các giải pháp của vấn đề trong tương lai thể hiện trong các kỹ năng lập kế hoạch, tạo dựng cấu trúc phù hợp cho sáng tạo trong thời gian, không gian nhất định.

Loại hình nhận thức là thuộc tính nữa của người lãnh đạo có ảnh hưởng đến tính sáng tạo của người lao động và của tổ chức. Kiểu nhận thức có thể tác động làm thay đổi môi trường cho phù hợp với sáng tạo, đổi mới. Ngoài ra, những kỹ năng và trình độ chuyên môn kỹ thuật, tuỳ thuộc vị trí người lãnh đạo chiếm giữ, có ý nghĩa quan trọng đến hành vi của người dưới quyền.

Động cơ cá nhân của người lãnh đạo được coi là yếu tố tạo động lực cho hoạt động sáng tạo cũng như người lãnh đạo cần động lực để lãnh đạo người khác sáng tạo. Farris (1988) cho rằng người lãnh đạo hiệu quả trong việc khêu gợi sáng tạo thể hiện một mức độ nhất định lòng nhiệt huyết trong tiến hành công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy người lao động được tạo động lực bởi động cơ trong khi làm việc với người quản lý được thúc đẩy cũng bởi động cơ trong có xu thế tạo ra sản phẩm sáng tạo hơn.

Liên quan đến hành vi của người lãnh đạo, câu hỏi đặt ra là: "Người lãnh đạo sáng tạo làm gì? Hai nghiên cứu của Hunt, Stelluto & Hooijberg (2004) và Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer (2004) chỉ ra rằng lãnh đạo sáng tạo là hành vi phức tạp, đa chiều cạnh. Người lãnh đạo kiểm tra và giám sát công việc nhân viên, cho phép họ tham gia ở một mức độ nhất định dẫn đến phát hiện sáng tạo. Mặc dù, tự chủ là một yêu cầu cần thiết đối với hoạt động sáng tạo, vẫn cần một cấu trúc tổ chức và những cơ chế nhất định cho phép người dưới quyền sáng tạo.

Một trong những biểu hiện hành vi của người lãnh đạo tác động đến sáng tạo của tổ chức là sự ủng hộ của họ đối với sáng tạo của người dưới quyền. Một nghiên cứu của Amabile và đồng nghiệp (2004) đã chỉ ra một số loại hình hỗ trợ dẫn đến sáng tạo của người lao động như hỗ trợ tinh thần và hỗ trợ công cụ cho thực hiện hoạt động sáng tạo của người lao động. Mumford và đồng nghiệp (2002) đã chỉ ra 3 loại hình

hỗ trợ cơ bản, hỗ trợ ý tưởng, hỗ trợ công việc và hỗ trợ xã hội. Mặc dù, các nghiên cứu có thể tập trung vào một loại hình hỗ trợ nào đó, người lao động cuối cùng phải nhận được tất cả các loại hỗ trợ này mới có thể sáng tạo được.

Trong một nghiên cứu khác, George và Zhou (2007) đã phát hiện thấy khi người lãnh đạo cam kết bằng hành vi trong quan hệ liên nhân cách thì có thể khơi dậy ở người lao động sự tin tưởng, cảm xúc dương tính trong mối quan hệ với sáng tạo của họ.

Theo Kanter (1988), đối với hoạt động đổi mới trong tổ chức, một dạng hoạt động tiềm ẩn rủi ro, trước hết, người lãnh đạo phải cung cấp sự hỗ trợ nguồn lực cũng như hỗ trợ chính trị để người dưới quyền tham gia vào các hoạt động đổi mới, sáng tạo trong quá trình làm việc. Người lãnh đạo còn phải cung cấp phản hồi về sự phát triển cũng như thông tin về nguồn tài chính và sự hỗ trợ sáng tạo cần thiết cho người lao động (Zhou, 2008). Những hình thức hỗ trợ chuyên sâu theo nhiệm vụ cũng được xếp vào loại ủng hộ này và nhiều nghiên cứu đưa ra khuyến cáo lãnh đạo cung cấp phản hồi phát triển cho người lao động cũng như cung cấp thông tin, nguồn lực tài chính và sự tạo điều kiện về công việc cần thiết cho sáng tạo.

Người lãnh đạo còn thể hiện sự ủng hộ bằng chính sự tham gia của họ vào việc tạo ra "ý tưởng" hay vào các hoạt động đổi mới mà người lao động cam kết thực hiện. Madjar và các đồng nghiệp (2002) đã phát hiện thấy các hình thức hỗ trợ khác nhau của người quản lý đối với hành động sáng tạo như thảo luận những ý tưởng cải tiến trong công việc hay đưa ra những thông tin phản hồi về những ý tưởng mới liên quan đến mức độ sáng tạo trong hoạt động mà người lao động thực hiện.

Mumford và đồng nghiệp (2002) cho rằng người lãnh đạo vừa là người sáng tạo, vừa là tấm gương, là nguồn cội của những sáng tạo và đổi mới. Để đưa người lao động đến sáng tạo, điều quan trọng là hành động của người lãnh đạo phản ánh giá trị và kỳ vọng của hoạt động sáng tạo và đầu ra của nó. Việc tăng cường năng lực sáng tạo, đổi mới của bản thân người lãnh đạo có giá trị khuyến khích to lớn khi họ cam

kết trong các hoạt động giải quyết vấn đề. Thưởng và công nhận phản ánh sự đánh giá cố gắng và kết quả sáng tạo cũng như sự ghi nhận của người lãnh đạo có thể làm tăng năng suất lao động sáng tạo.

Sự lãnh đạo tồn tại trong *các mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền*. Câu hỏi đặt ra là người lãnh đạo chia sẻ quan hệ như thế nào với người dưới quyền. Kahn (1990) giải thích sự kết nối mạnh mẽ trong môi trường công việc đảm bảo mối quan hệ tương tác mềm dẻo, khuyến khích mạo hiểm và khám phá trong công việc. Khi người dưới quyền trải nghiệm mối quan hệ thân tình với người lãnh đạo, họ đương đầu hiệu quả hơn với tính bất định và say sưa với công việc để đi đến sáng tạo. Nghiên cứu của Tierney (1999) chỉ ra rằng sự phát triển mối quan hệ tích cực của người lãnh đạo với người dưới quyền làm người lao động cam kết ở mức cao hơn với công việc sáng tạo, công việc thử thách hơn.

3.1.2.6. Một số năng lực cần thiết để thực hiện 4 chức năng của người lãnh đạo

- *Năng lực dự báo và xác định tầm nhìn*: người lãnh đạo có năng lực phân tích bối cảnh bên ngoài của tổ chức, xuất phát từ những xu thế mới của thời đại nói chung cũng như trong phát triển lĩnh vực chuyên ngành của tổ chức để dự báo xu thế phát triển trong lĩnh vực đó cũng như nhu cầu của xã hội đối với lĩnh vực mà tổ chức đang cung cấp dịch vụ và xác định định hướng chiến lược cho sự phát triển dài hơi của tổ chức.

- *Năng lực hoạch định chiến lược*: đi liền với chức năng kiến tạo, đổi mới tổ chức, người lãnh đạo có năng lực xác định chiến lược phát triển của tổ chức trên cơ sở phân tích SWOT (Strength-mạnh - Week-yếu -opportunity-cơ hội - trouble-trở ngại), xác định các vấn đề chiến lược và hoạch định chiến lược phát triển của tổ chức trên cơ sở phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng và giảm thiểu thách thức để giải quyết các vấn đề chiến lược đặt ra.

- *Năng lực dẫn dắt, tạo động lực cho mọi thành viên của tổ chức*: Người lãnh đạo dẫn dắt mọi người đi theo tiếng gọi của khát vọng và ước mơ, những điều mà người quản lý bình thường không giúp ích gì được.

Người lãnh đạo còn tạo động lực làm việc cho các thành viên trong tổ chức thông qua sử dụng và phát huy năng lực của họ; tin tưởng và vị tha; đáp ứng nhu cầu chính đáng của người làm việc; khuyến khích động cơ nội sinh thông qua khuyến khích hứng thú, niềm đam mê công việc...

- *Người lãnh đạo có năng lực sáng tạo và đổi mới*: Năng lực sáng tạo là phẩm chất cá nhân quan trọng bậc nhất của người lãnh đạo thể hiện qua nhu cầu đổi mới cách quản lý, lãnh đạo cũng như phong cách sống, làm việc; xây dựng các quy trình quản lý mới, hiệu quả; tìm kiếm cơ hội mới cho cá nhân và tổ chức. Năng lực sáng tạo, đổi mới của cá nhân người lãnh đạo là tiền đề quan trọng cho việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức thông qua việc xác định chiến lược, mục tiêu sáng tạo của tổ chức cũng như các chính sách khuyến khích phát kiến ý tưởng mới và áp dụng các ý tưởng mới, có giá trị vào thực tiễn tạo ra sản phẩm mới và quy trình mới có giá trị.

- *Năng lực xây dựng bầu không khí tổ chức* với những giá trị lành mạnh, kiểu hành vi phù hợp, các tập tục, nghi lễ văn minh. Người lãnh đạo có khả năng xác định các giá trị cốt lõi của tổ chức, phù hợp với triết lý, với tầm nhìn, với bản sắc dân tộc và giá trị tiên tiến của nhân loại. Người lãnh đạo biết cách huy động cố gắng của các thành viên tổ chức để họ tham gia xây dựng văn hoá tổ chức, doanh nghiệp trên cơ sở phát huy các giá trị truyền thống, các nghi lễ nhân văn và tiếp thu các giá trị văn minh, hiện đại.

- *Người lãnh đạo có năng lực tự học và tạo điều kiện để mọi người học tập*: Làm việc trong thời đại mới đòi hỏi sáng tạo, đổi mới hàng ngày; những cách thức tư duy, cách tiếp cận ngày hôm qua có thể không còn phù hợp với bối cảnh hôm nay; mọi người cần có khả năng giải quyết vấn đề mới. Điều này tạo động lực học tập cho người lãnh đạo và mọi thành viên của tổ chức. Xây dựng tổ chức học tập chính là tạo ra môi trường học tập ở chính tổ chức và nhu cầu học tập của từng thành viên và tổ chức nói chung được tạo ra bởi chính nhu cầu đổi mới phương thức giải quyết công việc, tăng cường giao tiếp và làm việc hiệu quả. Người lãnh đạo thiết kế để tổ chức vận hành theo yêu cầu này và bản thân tích cực làm gương cho mọi thành viên.

Tóm lại, có thể nói những đặc điểm nhân cách quan trọng nhất giúp cho người lãnh đạo thực hiện tốt chức năng của mình là có tầm nhìn và có hệ giá trị phù hợp với sự phát triển, có khả năng tạo động lực, khuyến khích cấp dưới; có năng lực hành động và khả năng làm việc sáng tạo. Những phẩm chất và năng lực này của người lãnh đạo có sự khác biệt về chất với những phẩm chất, năng lực cần thiết cho việc thực hiện các chức năng quản lý.

3.2. Một số đặc điểm nhân cách cần thiết của người quản lý

Khác người lãnh đạo, người quản lý phải thực những chức năng kế hoạch, tổ chức và kiểm tra, do đó, yêu cầu về đặc điểm nhân cách của họ tập trung vào đáp ứng các công việc này. Người quản lý, do đó, cần có tính kế hoạch, tính nguyên tắc và tính kỷ luật, tính chi tiết và tính chuẩn mực cao.

3.2.1. Tính kế hoạch

Người quản lý có vai trò quan trọng trong lập kế hoạch và duy trì việc thực thi kế hoạch, đặc biệt là kế hoạch hành động. Tính kế hoạch thể hiện trong việc của người quản lý tiến hành hoạt động theo kế hoạch và thuân theo kế hoạch đã được xây dựng một cách nghiêm ngặt. Người quản lý làm việc có tính kế hoạch khác với người quản lý làm việc tùy tiện. Trong công việc, người quản lý tùy tiện thường không lập kế hoạch chi tiết, khi đã lập hoạch rồi lại tùy tiện thay đổi kế hoạch gây nhiều phiền nhiễu cho người khác và không phối hợp được với các đối tác bên ngoài.

Người quản lý làm việc có tính kế hoạch khác với người quản lý làm việc máy móc, có nghĩa là họ tuân theo kế hoạch một cách cứng nhắc, xơ cứng. Người làm quản lý làm việc có kế hoạch đôi khi vẫn có thể thay đổi một số chi tiết của kế hoạch như thời gian, lịch trình công việc, thay đổi người chịu trách nhiệm hay thay đổi phân bổ nguồn lực cho từng công việc khi có yêu cầu hay để tăng hiệu quả công việc, tuy nhiên sự thay đổi này không ảnh hưởng tiêu cực đến việc thực thi kế hoạch mà làm cho kế hoạch được thực thi mềm dẻo hơn, hiệu quả hơn và phù hợp hơn với những thay đổi của hoàn cảnh hay nhiệm vụ.

3.2.2. Tính nguyên tắc và tính kỷ luật

Tính nguyên tắc của người quản lý thể hiện ở việc chấp hành các quy định, điều lệ hay quy tắc đã đưa ra một cách nghiệm ngặt. Người quản lý quan tâm nhiều đến việc thực hiện quy tắc để đảm bảo tính trật tự, tính hợp pháp của các hoạt động của tổ chức. Người quản lý làm việc tùy tiện dễ vi phạm pháp luật, quy chế, điều lệ. Việc vi phạm này có thể gây hậu quả khôn lường. Để đảm bảo tính nguyên tắc, người quản lý phải có tính kỷ luật cao. Thường thì các quy định được cá nhân chấp nhận một cách tự giác, họ cảm thấy dễ chịu trong việc thực thi quy định. Những người có khả năng biến kỷ luật do tổ chức quy định thành nhu cầu tự kỷ luật, kỷ luật tự giác làm cho hoạt động của tổ chức có trật tự và hiệu quả.

Khác với người quản lý làm việc có nguyên tắc, người quản lý làm việc vô nguyên tắc không tuân theo quy định một cách chặt chẽ và ít đưa mình vào khuôn khổ một cách tự giác. Người quản lý làm việc thiếu nguyên tắc bị chgi phối bởi sự tùy tiện và thậm chí lợi ích nhóm hay lợi ích của chính cá nhân và gia đình mình. Thiếu nguyên tắc và thiếu kỷ luật tạo ra tổ chức hỗn loạn, không quản lý được, tổ chức, do đó, khó có thể đạt được mục tiêu của tổ chức.

3.2.3. Tính chi tiết và tính chuẩn mực

Một trong những đặc điểm nhân cách cần thiết cho người quản lý là tính chi tiết và trính chuẩn mực. Tính chi tiết thể hiện ở năng lực của người quản lý trong lập kế hoạch, bố trí công việc, con người, nguồn lực, kiểm tra, đánh giá đến những vấn đề nhỏ nhất, chu đáo nhất. Mọi tình huống được tính đến, mọi điều kiện được chuẩn bị, do đó, không có sự cố đáng tiếc xảy ra.

Tính chuẩn mực thể hiện ở việc đưa ra các chuẩn mực, thiết kế và thực hiện công việc theo chuẩn mực đã xác định. Việc xác định các chuẩn mực và thiết kế quy trình để đạt các chuẩn mực là khâu quan trọng trọng nhất trong bảo đảm chất lượng, đảm bảo phòng ngừa được những sản phẩm hư trước khi nó xuất hiện. Tính chi tiết và tính chuẩn mực đảm bảo các hoạt động của tổ chức xảy ra ổn định với chất lượng

thiết kế. Đặc tính này của nhân cách người quản lý hình thành trong môi trường luyện tập và rèn luyện khắc khổ, nghiêm ngặt.

Ngược lại với tính chi tiết và tính chuẩn mực là tính đại khái và tính phi chuẩn mực. Trong các tổ chức mà người quản lý không quan tâm công việc đến chi tiết và ít để ý đến chuẩn mực thì sự cố sẽ xảy ra thường xuyên và nguy cơ tan rã của tổ chức chỉ là vấn đề thời gian.

3.2.4. Một số năng lực của người quản lý giúp thực hiện các chức năng quản lý

- *Năng lực lập kế hoạch tác nghiệp:* người quản lý khi đã có mục tiêu được xác định, có thể do thực hiện chức năng lãnh đạo mà có, cần có năng lực lập kế hoạch cụ thể theo các bước, các giai đoạn, cùng với các yêu cầu về nhân lực, thiết bị, tài chính.

- *Năng lực tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch*: người quản lý duy trì hoạt động của tổ chức một cách ổn định theo tiến độ và chất lượng đã xác định; thực hiện luật pháp, quy chế, mô tả công việc của từng người đã được xây dựng trước đó.

- *Năng lực kiểm tra, giám sát hoạt động: việc kiểm tra, giám sát định kỳ hay đột xuất đã được quy định trong kế hoạch. Việc duy trì kiểm tra, giám sát thực hiện các chuẩn mực, quy trình, chế độ làm việc theo thời gian đòi hỏi người quản lý thực hiện kế hoạch chi tiết, tỷ mỷ. Việc này không đòi hỏi người quản lý phải sáng tạo, nhưng đôi khi cũng đòi hỏi sự mềm dẻo, thấu hiểu.*

Tóm lại, ba đặc điểm nhân cách của người quản lý nêu trên liên quan đến việc duy trì hoạt động của tổ chức một cách ổn định, có chất lượng và có kế hoạch và đi liền với những năng lực thực hiện các vai trò của người quản lý trong sự khác biệt với vai trò của người lãnh đạo. Người quản lý cần phải có các phẩm chất nhân cách và năng lực quản lý để duy trì sự ổn định của tổ chức trước khi có thể tiến hành những cải tiến, thay đổi theo tầm nhìn mới của người lãnh đạo.

IV. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ UY TÍN CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

4.1. Phong cách lãnh đạo và quyền lực

Có nhiều quan niệm về lãnh đạo và tính hiệu quả của lãnh đạo. Có quan niệm cho rằng lãnh đạo có tính bẩm sinh, nhưng ngày nay người lãnh đạo được coi là sản phẩm của thời thế và của hoàn cảnh. Có thể nói hiệu quả của lãnh đạo là kết quả mà người lãnh đạo đạt được so với mục tiêu của tổ chức. Để trở nên hiệu quả, người lãnh đạo phải giúp các cá nhân trong tổ chức thỏa mãn nhu cầu của mình trong khi đạt được mục tiêu của tổ chức. Do vậy, người lãnh đạo hiệu quả có khả năng đương đầu với các vấn đề của tổ chức, thuyết phục được người dưới quyền đi theo mình. Để làm được như vậy, người lãnh đạo sử dụng quyền lực của mình. Theo French và Raven (1959), có thể quan sát thấy 5 loại quyền lực mà người lãnh đạo thường sử dụng:

(1) Quyền lực địa vị hay quyền lực chính thức: quyền lực này có được khi người lãnh đạo được giao giữ một vị trí quản lý nào đó trong tổ chức.

(2) Quyền lực ban thưởng: người lãnh đạo sử dụng quyền lực để phân bố lợi ích cho người dưới quyền như tiền thưởng, cơ hội thăng tiến, được đào tạo...

(3) Quyền lực ép buộc: người lãnh đạo sử dụng quyền lực của mình để bắt buộc cấp dưới phải tuân theo. Quyền lực ép buộc hướng tới sự trừng phạt, bắt buộc phải tuân thủ.

(4) Quyền lực chuyên môn: quyền lực này được thực hiện trên cơ sở kiến thức, hiểu biết về chuyên môn của người lãnh đạo. Cấp dưới chấp hành người lãnh đạo trên cơ sở sự thành thạo chuyên của họ.

(5) Quyền lực hấp dẫn: quyền lực này được thực hiện nhờ vào sự hấp dẫn của người lãnh đạo về hình thức bên ngoài, sự mạnh mẽ, cường tráng hay sự hấp dẫn của nhân cách hay hành vi ứng xử.

Hiệu quả của lãnh đạo phụ thuộc rất lớn vào loại quyền lực mà người lãnh đạo sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức. Mỗi người lãnh đạo có cách lựa chọn và phối hợp các loại quyền khác nhau để

tác động lên người dưới quyền phù hợp với điều kiện và bối cảnh, mà trong quản lý, những cách tác động khác nhau đó được gọi là phong cách lãnh đạo.

4.1.1. Khái niệm phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là *cách thức chung mà người lãnh đạo tác động tới người dưới quyền để đạt được mục tiêu quản lý*. Có thể nói, phong cách lãnh đạo là mức độ mà người lãnh đạo cho người dưới quyền tham gia vào hoạt động ra quyết định quản lý và mức độ quan hệ quyền lực và phục tùng giữa họ trong tổ chức cũng như mức độ định hướng công việc.

Mỗi tổ chức là sự phối hợp độc đáo các cá nhân, nhiệm vụ và mục tiêu nhất định. Mỗi người quản lý cũng là nhân cách độc đáo với những năng lực nhất định. Do vậy, lãnh đạo không phải là tổ hợp các năng lực hay phẩm chất phù hợp với mọi hoàn cảnh. Phẩm chất này có thể rất phù hợp trong hoàn cảnh này nhưng có thể rất không phù hợp trong hoàn cảnh khác. Do đó, các nhà nghiên cứu đã xác định phong cách lãnh đạo phụ thuộc vào một số yếu tố sau đây:

(1) Bản chất công việc, nhiệm vụ của tổ chức;

(2) Đặc điểm của người lao động/người dưới quyền;

(3) Thái độ, tính cách và đặc trưng nhân cách của người quản lý, lãnh đạo;

(4) Tình huống/hoàn cảnh ở thời điểm nhất định.

Từ những yếu tố trên có thể phân loại phong cách lãnh đạo theo các tiếp cận khác nhau: tiếp cận truyền thống, tiếp cận hiện đại và tiếp cận ngẫu nhiên.

4.1.2. Phân loại phong cách lãnh đạo

4.1.2.1. Theo tiếp cận truyền thống

Theo tiếp cận truyền thống, phong cách lãnh đạo được chia thành phong cách độc đoán, phong cách dân chủ và phong cách tự do.

Phong cách lãnh đạo độc đoán thể hiện trong việc người quản lý sử dụng nhiều quyền lực địa vị, ý chí cá nhân áp đặt lên người dưới quyền và không hề suy xét xem việc sử dụng quyền lực như vậy có cần thiết không. Rõ ràng kiểu quản lý này xuất phát từ quan niệm rằng cấp dưới lười lao động, khi có cơ hội là họ trốn tránh công việc; cấp dưới ít có niềm đam mê công việc, không muốn chịu trách nhiệm và cần được chỉ dẫn; mọi người cần sự an toàn và do đó cần sự kiểm soát, áp đặt và trừng phạt để bắt buộc họ làm việc.

Phong cách lãnh đạo dân chủ thể hiện ở chỗ người lãnh đạo sử dụng ảnh hưởng của mình qua quyền lực chuyên môn, quyền lực hấp dẫn, cho phép quyền tự chủ và tránh áp đặt ý chí lên người dưới quyền. Thẩm quyền ở đây được phi tập trung hoá và người dưới quyền được tham gia vào việc ra quyết định. Người dưới quyền tin rằng mọi người được tạo động lực bởi việc đáp ứng nhu cầu giao tiếp và tự hiện thực hoá. Người lãnh đạo cố gắng tạo ra thử thách cho cấp dưới. Phong cách lãnh đạo này dựa trên quan niệm cho rằng làm việc là bản tính tự nhiên của con người, nên nếu điều kiện làm việc thuận lợi, con người không chỉ chấp nhận trách nhiệm mà còn sẵn sàng chịu trách nhiệm; nếu mọi người cam kết với mục tiêu chung của tổ chức, họ sẽ tự định hướng và tự kiểm soát bản thân; cam kết với việc đạt được mục tiêu; Khả năng sáng tạo khi giải quyết vấn đề là đặc điểm của mọi người nhưng mới chỉ được sử dụng rất ít.

Phong cách lãnh đạo tự do thể hiện ở việc để cấp dưới hoàn toàn tự do trong việc xác định mục tiêu và kiểm soát công việc. Thực chất của phong cách này là sự vắng mặt của lãnh đạo vì người lãnh đạo hầu như không gây ảnh hưởng gì lên người dưới quyền. Trong nhóm khó phân biệt người lãnh đạo và người dưới quyền. Trong thực tế, ít tồn tại phong cách lãnh đạo kiểu này.

4.1.2.2. Theo tiếp cận hiện đại

Likert (1967) đưa ra hai tiếp cận tới vấn đề phong cách lãnh đạo trong tổ chức: định hướng công việc và định hướng người lao động.

Định hướng công việc hướng tới công việc quan tâm trước hết đến thiết kế công việc và phần thưởng để tăng năng suất lao động. Mục đích

của tiếp cận này là tối đa hoá lợi ích thu được cho tổ chức với chi phí ít nhất nhưng có thể gây hao tổn cao cho người lao động.

Định hướng người lao động hướng tới nâng cao kết quả công việc thông qua cải thiện mối quan hệ con người. Người lao động được tham gia tối đa vào việc ra quyết định, giảm thiểu sự giám sát chi tiết.

Trên cơ sở mức độ phối hợp giữa định hướng công việc và định hướng người lao động, Blake và Mouton (1964) đã đưa ra 5 loại phong cách trên cơ sở xác định mối quan hệ các chỉ báo trên biểu diễn trên trục hoành và trục tung về mối quan tâm tới công việc và mối quan tâm đến con người với mức độ từ 1 đến 9 (Bảng 5.2). Một số người lãnh đạo cho thấy sự quan tâm thái quá đến con người (9, 1) hay công việc (1, 9). Tại điểm (1, 1) người quản lý quan tâm đến cả tiếp cận tới con người và tiếp cận đến công việc ở mức rất hạn chế, trong khi tại điểm (9, 9) người quản lý quan tâm rất nhiều tới cả tiếp cận con người và tiếp cận công việc với mức độ cao. Mức độ quan tâm vừa phải đến con người và công việc thể hiện ở điểm (5, 5).

Bảng 9. Tương quan mức quan tâm con người và công việc

	9	1, 9								*9, 9*
	8									
	7									
Quan	6									
tâm	5					5, 5				
Con	4									
Người	3									
	2									
	1	1, 1								9, 1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Quan tâm đến công việc

4.1.2.3. Tiếp cận ngẫu nhiên

Sự thiếu bao quát của các tiếp cận nêu trên trong việc tìm ra mối quan hệ ổn định giữa các phong cách lãnh đạo, sự hài lòng và hiệu quả

cho thấy còn nhiều yếu tố tác động khác chưa được tính tới. Do đó, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra phía sau mối quan hệ người quản lý và người dưới quyền còn có các yếu tố hoàn cảnh và đề xuất thêm các mô hình ngẫu nhiên như: mô hình Fiedler, mô hình con đường – mục tiêu và mô hình Vroom – Yetton.

Mô hình Fielder được xây dựng trên cơ sở sự phù hợp giữa lãnh đạo, hoàn cảnh và người dưới quyền. Không có phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất mà hiệu quả của lãnh đạo được xác định bởi sự phù hợp của phong cách với hoàn cảnh. Do vậy, người quản lý phải tạo ra sự phù hợp đó bằng cách hiểu được phong cách lãnh đạo của mình, phân tích tình huống và tạo lập sự phù hợp giữa phong cách và hoàn cảnh, lập kế hoạch để làm phong cách phù hợp với hoàn cảnh hoặc là thay đổi hoàn cảnh cho tương thích với phong cách.

Bước 1: *Hiểu được phong cách lãnh đạo* của mình và xác định xem nó tập trung vào con người hay công việc;

Bước 2: *Phân tích hoàn cảnh* để hiểu xem liệu phong cách lãnh đạo hiện hữu có hiệu quả không. Fielder đề xuất xem xét ba biến số hoàn cảnh. Mối quan hệ lãnh đạo và nhân viên hay mức độ nhóm chấp nhận và ủng hộ lãnh đạo; cấu trúc công việc hay mức độ nhiệm vụ, mục tiêu, quy trình công việc đã được làm rõ và quyền lực chức vụ của người quản lý hay mức độ mà chức vụ cho phép người quản lý thưởng hay phạt cấp dưới. Mỗi biến số đều có thể đạt ở các mức cao thấp khác nhau và mỗi tổ hợp được tạo ra bởi các mức độ khác nhau của các biến số đó. Quan hệ giữa các biến số được thể hiện ở bảng 10 sau.

Bảng 10. Các đặc điểm của hoàn cảnh và hiệu quả phong cách lãnh đạo

Hoàn cảnh	I	II	II	IV	V	VI	VII	VIII
Quan hệ LĐ-NV	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Xấu	Xấu	Xấu	Xấu
Cấu trúc công việc	Cao	Cao	Thấp	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp
Quyền lực chức vụ	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu

Bước 3: *Phối hợp hoàn cảnh với phong cách* lãnh đạo cho thấy lãnh đạo định hướng công việc sẽ rất có kết quả trong hoàn cảnh I và VIII vì

rằng các tình huống này cho thấy người quản lý có thể gây ảnh hưởng hay không gây thể ảnh hưởng tới nhóm. Trong tình huống VIII, quyền lực của người quản lý là tối thiểu, người dưới quyền chống đối lại ảnh hưởng của người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo độc đoán sẽ rất có hiệu quả ở đây. Đối với các tình huống còn lại, phong cách lãnh đạo quan hệ con người có hiệu quả hơn vì ở các tình huống này người quản lý không nhận được sự ủng hộ hoàn toàn và cũng không bị chống đối một cách quá quyết liệt.

Mô hình con đường – mục tiêu được xây dựng trên cơ sở lý thuyết kỳ vọng. Lý thuyết kỳ vọng cho rằng mọi người sẽ làm cái mà mang lại kết quả mà họ kỳ vọng nhận được. Mô hình chỉ ra rằng người quản lý ảnh hưởng tới người dưới quyền bằng cách làm rõ cần phải hoàn thành việc gì (con đường) để đạt được cái mình mong muốn (mục tiêu). Theo House (1971), người lãnh đạo cần giúp cấp dưới làm rõ họ cần làm cái gì (con đường) để nhận thành quả (mục tiêu) bằng cách chấp nhận các phong cách quản lý định hướng, hỗ trợ, tham gia và thành công trong các tình huống khác nhau.

Hành vi định hướng: hoạt động của người quản lý tập trung vào xây dựng lịch trình, thiết lập các chuẩn mực công việc và làm rõ kỳ vọng kết quả công việc. Việc này rất giống với hành vi định hướng công việc.

Hành vi hỗ trợ: hành vi của người quản lý hướng vào việc cải thiện mối quan hệ liên nhân cách và hỗ trợ, tiếp cận và thân thiện. Kiểu hành vi này rất giống với hành vi định hướng người lao động. Mô hình này xem xét cả hành vi và yếu tố hoàn cảnh trong phong cách lãnh đạo.

Hành vi tham gia: hành vi của người quản lý hướng vào lấy ý kiến tư vấn của người dưới quyền và xem xét ý kiến, kiến nghị của họ khi ra quyết định.

Hành vi định hướng kết quả: các hoạt động của người quản lý hướng tới xác định mục tiêu đủ cao, tìm cách cải tiến, nhấn mạnh chất lượng trong thực hiện công việc và tin tưởng rằng cấp dưới sẽ đạt được chuẩn mực cao.

Mô hình Vroom – Yetton chỉ ra sự tập trung vào quá trình ra quyết định. Mô hình chỉ ra 5 phong cách mà người quản lý có thể sử dụng để ra quyết định:

(1) Tự ra quyết định hay giải quyết vấn đề sử dụng thông tin có sẵn;

(2) Lấy thông tin cần thiết từ người dưới quyền sau đó tự ra quyết định;

(3) Chia sẻ vấn đề với người dưới quyền nhất định một cách cá nhân, nhận ý tưởng và kiến nghị mà không tập hợp họ lại thành nhóm'

(4) Chia sẻ vấn đề với cấp dưới trong một nhóm, chấp nhận ý tưởng của nhóm và tự đưa ra quyết định quản lý;

(5) Chia sẻ vấn đề với cấp dưới trong nhóm, đưa ra và đánh giá các phương án và cố gắng đi đến sự đồng thuận về giải pháp. Vai trò của người lãnh đạo ở đây là phối hợp và chia sẻ ý kiến trước khi quyết định tập thể được đưa ra.

Ngày nay trong giai đoạn chuyển đổi, các tổ chức và doanh nghiệp rất cần tới sự lãnh đạo hiệu quả. Phong cách lãnh đạo độc đoán không còn phù hợp. Người lãnh đạo cần là tấm gương, thể hiện tài năng và sáng kiến, có đặc điểm nhân cách hấp dẫn, có đức hy sinh, có mục tiêu rõ ràng và luôn định hướng tới con người, đề cao sự hỗ trợ, khuyến khích và tham gia của các thành viên trong tổ chức một cách dân chủ và cởi mở. Người điều hành tổ chức phải phân biệt được sự khác biệt khi thực hiện các vai trò của người lãnh đạo và vai trò của người quản lý. Quản lý phải cụ thể, chi tiết, có kỷ luật nhưng không thể bỏ qua vai trò đổi mới, khuyến khích, tạo động lực của người lãnh đạo.

4.2. Uy tín của người lãnh đạo

4.2.1. Khái niệm uy tín

Hiệu quả hoạt động của người lãnh đạo phụ thuộc rất lớn vào uy tín của họ. Chủ tịch Hồ Chí Minh rất coi trọng chữ tín với dân. Theo Người, người cán bộ có uy tín là người được dân tin, dân quý mến, dân đi theo; là người có đức, có tài. Nói một cách vắn tắt, uy tín sự ảnh

hưởng, là sức mạnh được tạo ra từ sự tin tưởng, tôn trọng từ phía tập thể quần chúng đối với cá nhân, tổ chức có kiến thức, kinh nghiệm, phẩm chất.

Nói đến uy tín của người lãnh đạo là nói đến *sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với người dưới quyền và sự ảnh hưởng này được mọi người thừa nhận.* Vậy uy tín do đâu mà có? Người lãnh đạo có uy tín là người lãnh đạo có lòng tận tụy với công việc, có đạo đức trong sáng, có tình thương yêu con người, đồng thời người lãnh đạo đó cũng có năng lực để thực hiện tốt và hiệu quả hoạt động lãnh đạo, quản lý để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Uy tín chia ra làm hai loại uy tín đích thực và uy tín giả tạo.

Uy tín giả tạo được hình thành trên cơ sở sự không trùng lặp lợi ích của người dưới quyền và người lãnh đạo. Khi theo đuổi mục đích của mình người lãnh đạo đã sự lừa gạt, gây sức ép và áp đặt lý trí của mình cho người khác, Khác với uy tín thật là uy tín giả, là quyền uy. Người lãnh đạo có thể làm thủ thuật để tạo "uy tín" cho mình nhờ những tác động như; dùng quyền lực của mình để trấn áp cấp dưới phục tùng, sống lối sống giả tạo, đóng kịch... Ở những người lãnh đạo, quản lý này thì lý trí của họ luôn mâu thuẫn với lợi ích của người dưới quyền. Các dạng uy tín giả bao gồm:

7. uy tín gây sức ép tới người dưới quyền
8. uy tín tạo khoảng cách với người dưới quyền
9. uy tín kiêu căng thủ lĩnh
10. uy tín lý thuyết hão
11. uy tín mua, chạy được
12. uy tín "người của mình"
13. uy tín tự do đối với người dưới quyền

Uy tín đích thực đó là sự ảnh hưởng có được khi mà quyền lực của người lãnh đạo, quản lý trùng lặp với lợi ích của người dưới quyền và được họ thừa nhận, tin tưởng. Uy tín đích thực là sự kết hợp ảnh hưởng của người lãnh đạo, quản lý với lợi ích của người dưới quyền.

Sự ảnh hưởng của người lãnh đạo quản lý có uy tín này thường được tạo ra từ hai thành tố:

Ảnh hưởng chính thức liên quan tới uy tín của tổ chức và vị trí của người lánh đạo, quản lý trong tổ chức

Ảnh hưởng không chính thức là sự ảnh hưởng của người lãnh đạo, quản lý liên quan tới các phẩm chất, năng lực cá nhân của họ.

Sự kết hợp tối ưu hai thành tố trên là cơ sở của uy tín đích thực. Nếu chỉ dựa vào một trong các thành tố trên mà bỏ qua thành tố kia là rất nguy hiểm và không thể có uy tín đích thực.

Ở đây có thể xuất hiện câu hỏi? Trên thực tế có sự kết hợp cân bằng hai yếu tố đó không. Liệu có người lãnh đạo, quản lý có đầy đủ các các phẩm chất công việc và phẩm chất tâm lý cần thiết như vậy ? Người lãnh đạo có thể trở thành thủ lĩnh có hiệu quả khi có được các phẩm chất, năng lực như vậy. Nếu không thì sẽ xuất hiện các phương án thỏa hiệp, ví dụ "lãnh đạo tập thể" trong đó bao gồm những người lãnh đạo có phẩm chất này và phẩm chất kia.

Trong lãnh đạo, quản lý tổ chức việc tạo ra uy tín đích thực được người dưới quyền thừa nhận là yếu tố quyết định hiệu quả và chất lượng hoạt động quản lý không chỉ ở ở góc độ phát triển tổ chức mà còn phát triển toàn diện cá nhân-người dưới quyền trong tổ chức.

4.2.2. Con đường nâng cao uy tín của người lãnh đạo

Uy tín của người lãnh đạo không tự nhiên xuất hiện mà nó được hình thành dần trong quá trình học tập, tu dưỡng, hoạt động và rèn luyện nghề nghiệp nghiêm túc. Để có uy tín và nâng cao uy tín, người lãnh đạo phải làm việc hết mình, rèn luyện để tăng cường phẩm chất và năng lực, xây dựng quan hệ với người dưới quyền công bằng, cởi mở. Người lãnh đạo phải yêu thương con người, tận tụy với nghề nghiệp, có phương pháp công tác hợp lý, hiệu quả và sáng tạo. Người lãnh đạo phải luôn là tấm gương đạo đức và nghề nghiệp cho mọi người trong tổ chức, doanh nghiệp.

Uy tín của từng người lãnh đạo gắn liền với uy tín của tập thể ban lãnh đạo. Mỗi người lãnh đạo không chỉ quan tâm đến việc tạo dựng

uy tín của riêng mình mà phải cùng với các nhà lãnh đạo và quản lý khác xây dựng uy tín của tập thể ban lãnh đạo. Người lãnh đạo có uy tín còn gắn chặt hoạt động của mình với việc xây dựng cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp có uy tín trong cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho xã hội.

Như vậy, người lãnh đạo với những phẩm chất và năng lực lãnh đạo, quản lý vững vàng, có hiểu biết về người dưới quyền, biết làm thế nào để phát huy ở người lao động sáng kiến, tính độc lập, hứng thú và sự đam mê công việc, có thái độ công bằng với mọi người, đánh giá người dưới quyền dựa trên kết quả lao động ... có thể tạo dựng uy tín với người lao động và với tổ chức.

Câu hỏi và bài tập chương 3

I. Câu hỏi

1) Phân tích khái niệm chủ thể hoạt động, chủ thể hoạt động nhóm, tập thể; và chủ thể hoạt động quản lý?

2) Phân tích các chức năng của người lãnh đạo và chức năng của người quản lý; và chỉ ra sự khác biệt giữa 2 nhóm chức năng này?

3) Nêu những đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo và người quản lý?

4) Phân tích bản chất của phong cách lãnh đạo và trình bày các loại phong cách lãnh đạo mà Anh (Chị) biết?

5) Phân tích bản chất của uy tín và con đường nâng cao uy tín của người lãnh đạo?

II. Bài tập

1) Anh (Chị) hãy thử xây dựng các tiêu chí đánh giá tính chủ thể của hoạt động và tính chủ thể của hoạt động quản lý?

2) Hãy thảo luận nhóm về ý tưởng của Beniss W. 1999, trong cuốn "*Managing people is like herding cats*", Provo, UT: Executive Excellence Publishing, sử dụng đoạn trích dưới đây về sự nối kết giữa người lãnh

đạo và người dưới quyền thông qua mục tiêu hay giấc mơ chung? Điều gì làm cho người lãnh đạo có thể tạo ra sự kết nối đó?

"Sự nối kết giữa người lãnh đạo và người dưới quyền thông qua mục tiêu hay giấc mơ chung. Cái chung này tồn tại giữa người lãnh đạo và người dưới quyền và nó giúp họ trở thành đồng minh trong sự nghiệp chung... Người lãnh đạo có khả năng lắng nghe. Gandhi đi khắp India là để hiểu trái tim của người dân... Sự khác biệt giữa người lãnh đạo với người bình thường là người lãnh đạo biết đánh thức ở mọi người giấc mơ... Tài hùng biện của Martin Luther King được xây dựng trên nền tảng của hàng ngàn bài diễn thuyết của cha ông và chính từ đó ông có 'giọng nói' của người lãnh đạo".

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 3

I. Tiếng Việt

1. Nguyễn Ngọc Bích (2000). *Tâm lý học nhân cách: Một số vấn đề lý luận*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

2. Vũ Dũng & Nguyễn Thị Mai Lan (2013). *Tâm lý học quản lý*, NXB Khoa học Xã hội.

3. Vũ Dũng (2011), *Giáo trình tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

4. Phạm Thành Nghị (1999a). "Người lãnh đạo - Người kiến tạo lại tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 2/1999, tr. 26-27 + tr. 33.

5. Phạm Thành Nghị (1999b). "Người lãnh đạo - Người xây dựng văn hoá tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 3/1999, tr. 24-26.

6. Phạm Thành Nghị (1999c). "Người lãnh đạo - Người tạo động lực cho tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 4/1999, tr. 28-30.

7. Phạm Thành Nghị (1999d). "Người lãnh đạo - Người xây dựng tổ chức học tập", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 5/1999, tr. 28-30.

8. Phạm Thành Nghị (1999a). "Người lãnh đạo - Người kiến tạo lại tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 2/1999, tr. 26-27 + tr. 33.

9. Phạm Thành Nghị (1999b). "Người lãnh đạo – Người xây dựng văn hoá tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục,* số 3/1999, tr. 24-26.

10. Phạm Thành Nghị (1999c). "Người lãnh đạo – Người tạo động lực cho tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục,* số 4/1999, tr. 28-30.

11. Phạm Thành Nghị (1999d). "Người lãnh đạo – Người xây dựng tổ chức học tập", Tạp chí *Phát triển Giáo dục,* số 5/1999, tr. 28-30.

12. Phạm Thành Nghị (2012). "Chủ thể hoạt động quản lý từ góc nhìn tâm lý học", Tạp chí *Quản lý giáo dục,* số 10/2012, tr. 7-10.

13. Đỗ Long (2001). "Một số vấn đề về hiện tượng chủ thể trong tâm lý học". Tạp chí *Tâm lý học,* số 2/2001, tr. 9-12.

14. Đỗ Long (2007). *Những nghiên cứu tâm lý học,* NXB Chính trị Quốc gia, tr. 45-55.

15. Koontz H., O'donnell C. & Werihich H. (1992). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý.* NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.

16. Phạm Minh Hạc (Chủ biên) (1988). *Tâm lý học.* NXB Giáo dục.

17. Phạm Minh Hạc (2002). *Tuyển tập tâm lý học,* NXB Giáo dục.

II. Tiếng Anh

18. Akkermans H. (1008). *Organizational climate as an intervening variable between leadership behavior and innovative productivity: An exploratory study.* Unpublished Master Thesis. Department of Business and Economics, Vlekho, Brussels.

19. Amabile T.F., Schatzel E.A., Moneta G.B. & Kramer S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly,* 15, 5-32.

20. Bandura A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

21. Bandura A. (1988) Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G.H. Bower, & N.H. Frijda (eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (tr. 37-61). Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers.

22. Bandura A. (1989) Human Agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, Vo. 44, No.9, 1175-1184.

23. Bennis W. (1999). *Managing people is like herding cats*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

24. Blake R.R. & Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houton: Gulf Publishing Company.

25. Duignan P.A. (1987) *Leadership as Culture Building*, Centre for Administrative and Higher Education Studies, UNE, Armidale.

26. Dunphy D. & Stage D. (1992). *Under new management – Australian organisation in transition*. Sydney, McGraw Hill.

27. Farris G.F. (1988). Technical leadership: Much discussed but little understood. *Research Technology Management*, 31, 12-16.

28. Fiore D. (2004) *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. Larchmont NY: Eye on Education.

29. French J.R.P. & Raven B. (1959). The Bases of Social Power, Trong Cartwright (Chủ biên), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

30. Evers C. (1987). Ethics and Ethical Theory in Educative Leadership: Pragmatic and Holistics Approach, in Evers C. (Chủ biên) *Moral Theory for Educative Leadership*, Educative Leadership Monograph Series No.3., Vistorian Ministry of Education, Melboure.

31. Fiore D. (2004). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. Larchmont NY: Eye on Education.

32. Foster W. (1986). *Reconstruction of Leadership*, Deakin University Press, Geelong.

33. George J.M. & Zhou (2007). Dual tuning in a support context: Joint contributions of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*.

34. Go Chok Tong (1997). Shaping our future: "Thinking Shool" and Learning Nation". Bài phát biểu tại buổi khai mạc *Hội thảo lần thứ 7 về tư duy*, Suntec City Singapore.

35. House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

36. Hunt J.G., Stelluto G.E. & Hooijberg R. (2004). Toward new-wave organization. creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 145-162.

37. Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 539-561.

38. Kanter R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Collective and social conditions for innovation in organizations. Trong B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

39. Kotter J.P. (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

40. Leithwood K. (1994). *Leadership for School Restructuring*. Address to the International Congress for Shool Effectiveness and Improvement, Melbourne, Australia.

41. Likert R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

42. Madjar N., Oldham G.R. & Pratt M.G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757-767.

43. Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis, B.H. & Strange J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

44. Nanus B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

45. Peters T.J. & Waterman R.H. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

46. Raffini J.P. (1996). *150 ways to increase intrinsic motivation in the classroom*. Boston: Allyn & Bacon.

47. Scott S.G. & Bruce R.A. (1994). Determinates of innovative behavior, A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 137, 580-607.

48. Selznick P. (1957). *Leadership in Administration*, New Yor: Harper and Row, 28.

49. Sergiovanni T.J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling, *Educational Leadership*, vol. 41(5).

50. Smircich L. (1983). Concepts of culture and organisational analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 339-358.

51. Snyder N.H., Dowd J.J. & Houghton D.M. (1994). *Vision, Values and Courage, Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press.

52. Stogdill R.M. (1974), *Handbook of Leadesrhip*, New York: The Free Press.

53. Tierney P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 120-133.

54. Zaleznik A. (1992). "Managers and Leaders: Are they different?" *Havard Business Review*, March-April, pp. 129, 131.

55. Zhou J. & George J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-565.

Chương 4

CÁ NHÂN VÀ NHÓM VỚI TƯ CÁCH LÀ KHÁCH THỂ QUẢN LÝ

Mục tiêu của chương

Sau khi học chương này người học cần nắm được:

- *Kiến thức*: Hiểu được khái niệm cá nhân, nhóm với tư cách là khách thể của hoạt động quản lý. Nắm được một số đặc điểm tâm lý cá nhân với tư cách là khách thể quản lý. Nắm được một số lý thuyết về nhu cầu và động cơ của con người trong tổ chức. Nắm được cấu trúc tâm lý-xã hội của nhóm với tư cách là khách thể quản lý. Nắm được một số hiện tượng tâm lý xã hội trong tổ chức cần thiết cho quản lý.

-*Kỹ năng:* Kỹ năng khuyến khích động viên cá nhân, nhóm tích cực làm việc. Kỹ năng phát hiện vấn đề từ các cá nhân, nhóm là khách thể quản lý. Kỹ năng sử dụng các hiện tượng tâm lý xã hội trong quản lý. Kỹ năng làm việc nhóm.

- *Thái độ:* Thái độ chủ động, tích cực thực hiện các nhiệm vụ học tập. Thái độ chủ động tìm kiếm, phát hiện các vấn đề mới trong học tập. Thái độ tích cực đóng góp xây dựng bài và đọc các tài liệu được giao. Thái độ hứng thú với môn học tâm lý học quản lý, tham gia đầy đủ các buổi học trên lớp.

Như trên đã trình bày hoạt động quản lý là quá trình tác động và ảnh hưởng lẫn nhau giữa chủ thể và khách thể của quản lý nhằm thực hiện các nhiệm vụ đặt ra. Nếu người quản lý hiểu được cấu trúc, đặc điểm tâm lý cá nhân và nhóm với tư cách là khách thể của hoạt động quản

lý thì có thể đưa ra cách tác động phù hợp từ đó nâng cao được hiệu quả và chất lượng hoạt động quản lý tổ chức. Chương này sẽ tập trung phân tích cá nhân và nhóm với tư cách là khách thể của quản lý. Sau đây chúng tôi sẽ đi sâu phân tích từng khách thể quản lý nêu trên.

I. CÁ NHÂN VỚI TƯ CÁCH LÀ KHÁCH THỂ QUẢN LÝ

Cá nhân luôn là trung tâm của mọi quá trình quản lý là giá trị cốt lõi nhất của mọi tổ chức, vì thế mục tiêu của hoạt động quản lý bao giờ cũng nhằm thúc đẩy mọi tiềm năng của của họ thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Để hoạt động quản lý mang lại hiệu quả cao nhà quản lý cần hiểu rõ; cá nhân trong tổ chức không phải là những con người riêng lẻ (sinh vật cao nhất của thang tiến hoá) mà là những nhân cách xã hội đang sống trong một xã hội với một nền văn hoá, xã hội lịch sử cụ thể, đang thực hiện vai trò xã hội xác định. Chúng tôi xem cá nhân (người dưới quyền) là những nhân cách đang chiếm một vị trí xác định trong hệ thống quan hệ xã hội với vai trò và nhiệm vụ cụ thể trong tổ chức. Hoạt động quản lý sẽ có hiệu quả cao khi nhà quản lý hiểu rõ đặc điểm tâm lý, vị trí và vai trò của mỗi cá nhân trong tổ chức, điều này đồng nghĩa với việc tác động, gây ảnh hưởng làm thay đổi nhận thức, thái độ, niềm tin và hành động của người dưới quyền theo mục tiêu của tổ chức đề ra sẽ có hiệu quả hơn. Tâm lý học quản lý quan tâm tới những khác biệt về các đặc điểm kiểu nhân cách, vai trò, đặc điểm các quá trình, trạng thái, thuộc tính tâm lý của nhân cách thể hiện trong quan hệ và hoạt động quản lý.

1.1. Một số đặc điểm tâm lý cá nhân với tư cách là khách thể quản lý

Mỗi một cá nhân trong tổ chức là một nhân cách với những đặc điểm tâm, sinh lý hết sức đa dạng, độc đáo. Có thể nói tính đa dạng, độc đáo của nhân cách người dưới quyền được thể hiện ở các thành tố sau đây: (1) các quá trình tâm lý, (2) các trạng thái tâm lý, (3) các cấu tạo tâm lý và (4) các thuộc tính tâm lý.

1.1.1. Đặc điểm của các quá trình tâm lý của cá nhân

Các quá trình tâm lý là những hiện tượng tâm lý có cường độ tương đối mạnh có mở đầu, diễn biến và kết thúc. Các quá trình tâm lý là những thành tố hết sức năng động và là phương thức cơ bản cho sự tồn tại và sự khác biệt tâm lý của cá nhân. Dựa trên đặc điểm của các quá trình tâm lý của người dưới quyền nhà quản lý có thể phân công công việc, tạo điều kiện cho người dưới quyền phát triển hoặc quy hoạch phát triển cán bộ phù hợp. Các quá trình tâm lý của cá nhân được chia ra làm các quá trình sau: các quá trình nhận thức; các quá trình cảm xúc và các quá trình ý chí.

Các quá trình nhận thức của cá nhân giúp họ nhận thức và định hướng trong thế giới xung quanh và được thể hiện qua cảm giác, tri giác, tư duy, tưởng tượng, trí nhớ, ngôn ngữ và chú ý của cá nhân. Căn cứ vào các đặc điểm của các quá trình tâm lý trên nhà quản lý có thể giao công việc: Ví dụ người có ngưỡng cảm giác có độ nhạy cảm cao có thể sắp xếp vào phòng kiểm tra chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp họ có thể phân biệt, đánh giá sản phẩm tốt hơn, người có tư duy, trí nhớ tốt có thể phụ trách phòng nghiên cứu thị trường và marketing cho công ty họ có thể giúp cho việc phân tích, đánh giá thị trường một cách chính xác giúp doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh có hiệu quả...

Các quá trình cảm xúc giúp cá nhân thể hiện thái thái độ của đối với thế giới xung quanh. Căn cứ vào đặc điểm của các quá trình xúc cảm của người dưới quyền như tích cực, phấn khởi, vui mừng hay thụ động, buồn rầu, đau khổ... nhà quản lý có thể động viên, khuyến khích hoặc phân công công việc cho phù hợp giúp người dưới quyền có thể bộc lộ hết tiềm năng của mình đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Các quá trình ý chí giúp cá nhân tự điều khiển hoạt động theo những mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra. Ý chí là mặt biểu hiện năng động của ý thức là khả năng huy động mọi khả năng (vật chất, tinh thần) vượt mọi khó khăn, trở ngại trên con đường đi tới các mục tiêu đề ra. Nhà quản lý căn cứ vào đặc điểm mức độ biểu hiện các phẩm chất ý chí của người dưới quyền như: tính độc lập, tính kiên trì, tính dũng cảm...

để giao nhiệm vụ, phân công công việc phù hợp với yêu cầu của công việc và mục tiêu của tổ chức.

1.1.2. Đặc điểm của các trạng thái tâm lý

Trạng thái tâm lý là những hiện tượng tâm lý có cường độ yếu, thời gian kéo dài (có ý thức hoặc không có ý thức) thường có mở đầu, kết thúc không rõ ràng và thể hiện tính tích cực của cá nhân trong các điều kiện xác định. Các trạng thái tâm lý cá nhân trong tổ chức hết sức phong phú và đa dạng và ảnh hưởng trực tiếp tới thái độ, hành vi của họ trong tổ chức. Căn cứ vào trạng thái tâm lý của người dưới quyền nhà quản lý có thể động viên, khuyến khích hoặc giao công việc cho phù hợp giúp người dưới quyền thực hiện tốt các mục tiêu quản lý đề ra. Căn cứ vào mức độ ảnh hưởng tới hoạt động của con người trạng thái tâm lý được chia ra làm 2 loại: trạng thái tâm lý dương tính và trạng thái tâm lý âm tính. Trạng thái tâm lý dương tính (sẵn sàng, hào hứng, sảng khoái ...) sẽ thúc đẩy con người giải quyết các nhiệm vụ đặt ra. Các trạng thái tâm lý âm tính (sợ sệt, lo âu, buồn bã, nghi ngờ...) sẽ ức chế, cản trở con người giải quyết các nhiệm vụ đặt ra. Hoạt động quản lý sẽ có hiệu quả nếu nhà quản lý nắm được các đặc điểm trạng thái tâm lý cá nhân trong tổ chức, từ đó tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể thúc đẩy các thành viên thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức đề ra.

1.1.3. Đặc điểm các cấu tạo tâm lý của người dưới quyền có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả hoạt động quản lý

Các cấu tạo tâm lý là sản phẩm của quá trình hoạt động tích cực của con người với thế giới xung quanh. Các cấu tạo tâm lý chủ đạo của con người là những kiến thức, kỹ năng, thói quen, kinh nghiệm và năng lực mà họ tiếp thu, lĩnh hội được trong học tập, tu dưỡng và rèn luyện thông qua các hoạt động cụ thể. Cấu tạo tâm lý của các cá nhân trong tổ chức hết sức đa dạng, phong phú và không đồng nhất có cá nhân có kiến thức, trình độ, hiểu biết với kinh nghiệm phong phú và các kỹ năng, năng lực nghề nghiệp thành thạo, bên cạnh đó có những cá nhân trình độ học vấn thấp, vốn sống, kinh nghiệm chưa nhiều,

kỹ năng, năng lực nghề nghiệp yếu. Để hoạt động của tổ chức có hiệu quả nhà quản lý cần nắm vững đặc điểm cấu tạo tâm lý của từng cá nhân trong tổ chức để giao việc cho phù hợp và tạo điều kiện cho họ phát triển mọi tiềm năng thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức đề ra. Ví dụ, người có trình độ, hiểu biết và kinh nghiệm công tác chuyên môn tốt cần được bố trí sắp xếp làm đội ngũ cốt cán, chủ chốt hoặc ở các bộ phậnquan trọng của tổ chức như trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng kinh doanh, marketing hoặc trưởng phòng tổ chức cán bộ hoặc phân xưởng trưởng các phân xưởng sản xuất tự động. Những cá nhân có trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và năng lực yếu hơn nên bố trí các công việc đơn giản, dễ làm như bảo vệ, nhân viên văn phòng...

1.1.4. Đặc điểm của các thuộc tính tâm lý

Thuộc tính tâm lý là những hiện tượng tâm lý tương đối ổn định được hình thành một cách từ từ trong cuộc sống nhưng có tính bền vững cao. Các thuộc tính tâm lý của nhân cách tạo thành những nét riêng của nhân cách con người. Có rất nhiều thuộc tính tâm lý nhân cách nhưng thông thường người ta nói tới 4 thuộc tính tâm lý cơ bản sau: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực. Đặc điểm thuộc tính tâm lý nhân cách người dưới quyền có vai trò hết sức quan trọng giúp nhà quản lý có thể dùng người có hiệu quả trong công tác quản lý.

1.1.4.1. Xu hướng: là hệ thống động lực quy định tính tích cực hoạt động và thái độ của cá nhân đối với sự vật hiện tượng của thế giới khách quan và chính bản thân họ. Các thành tố cơ bản trong cấu trúc tâm lý của xu hướng bao gồm nhu cầu, động cơ, lý tưởng, thế giới quan, niềm tin

a) *Nhu cầu* là những mong muốn, đòi hỏi của con người cần được thoả mãn để tồn tại và phát triển. Nhu cầu của con người rất phong phú và đa dạng luôn phát triển cùng với sự phát triển của nhân cách. Nhu cầu ở các cá nhân khác nhau thường khác nhau và trong trường đời của con người ở mỗi lứa tuổi khác nhau thì hệ thống nhu cầu của con người cũng khác nhau. Nhu cầu là nguồn gốc của tính tích cực là tiền đề cho sự hình thành động cơ, mục đích của con người. Ở một

phương diện nào đó cuộc sống của con người thực chất là sự nảy sinh và thoả mãn nhu cầu. Căn cứ vào tính chất và đối tượng của nhu cầu có thể phân chia ra làm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, nhu cầu sinh lý và nhu cầu xã hội. Ambraham Maslow đã coi cấu trúc nhân cách của con người là hệ thống thứ bậc của nhu cầu gồm 5 mức độ: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định. Mc Cleland cho rằng con người có 3 loại nhu cầu cơ bản là nhu cầu quyền lực, nhu cầu thành đạt và nhu cầu liên kết. Nhu cầu khác nhau ở cá nhân khác nhau vì thế nhà quản lý cần hết sức lưu ý tới đặc điểm, tính chất nhu cầu của người dưới quyền để giao việc, động viên, khuyến khích họ thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức. Ví dụ, nếu người dưới quyền có nhu cầu vật chất cao thì nhà quản lý cần lưu ý tới tiền lương, tiền thưởng trong việc khuyến khích động viên họ tích cực thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

b) Động cơ của người dưới quyền. Động cơ là toàn bộ các yếu tố thúc đẩy hoạt động con người nhằm thực hiện mục tiêu, chiếm lĩnh đối tượng nào đó. Động cơ của cá nhân trong tổ chức hết sức phong phú, đa dạng nếu nhà quản lý nắm được đặc điểm động cơ hoạt động của họ thì có thể giao việc, động viên, khuyến khích họ thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức. Thông thường cá nhân trong tổ chức động cơ có các đặc điểm sau: về lực có cá nhân có động cơ mạnh, cá nhân có động cơ yếu, động cơ mang tính cá nhân, động cơ mang tính tập thể, động cơ khác nhau về đối tượng hướng tới như: động cơ kinh tế, vật chất, động cơ giao lưu, kết nối tình cảm, động cơ thăng tiến, động cơ thành đạt, động cơ khẳng định bản thân...

c) *Lý tưởng* là một mục tiêu cao đẹp, một hình ảnh mẫu mực tương đối hoàn chỉnh có sức lôi cuốn con người vươn tới nó. Lý tưởng bao giờ cũng là cái gì thuộc về tương lai giúp con người vươn tới để đạt được. Lý tưởng quy định chiều hướng phát triển của nhân cách, chi phối quá trình xây dựng mục tiêu và là động lực quan trọng trong xu hướng của nhân cách. Con người trong tổ chức có nhiều lý tưởng khác nhau như: lý tưởng nghề nghiệp, lý tưởng về gia đình, lý tưởng về thành đạt... Nhà quản lý cần xây dựng lý tưởng về tổ chức cho người dưới quyền dựa vào các đặc điểm lý tưởng của mỗi cá nhân. Trên cơ sở

đặc điểm lý tưởng của cá nhân để giao việc, khuyến khích, động viên cá nhân thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức.

d) Thế giới quan là hệ thống các quan điểm về tự nhiên, xã hội và bản thân, xác định phương châm hành động của con người trong cuộc sống. Các cá nhân trong tổ chức thường có thế giới quan khác nhau, làm thế nào để nhà quản lý quy tụ được sức mạnh của tập thể trong việc thực hiện các mục tiêu đặt ra. Trong tổ chức nhà quản lý cần xây dựng thế giới quan duy vật biện chứng cho các thành viên bởi tính khoa học, nhất quán cao của nó. Thế giới quan duy vật biện chứng giúp cho con người có thể nhìn nhận, đánh giá, giải quyết các vấn đề một cách khoa học thúc đẩy sự phát triển của tổ chức phù hợp với các quy luật khách quan.

e) Niềm tin là cái kết tinh giữa tri thức, quan điểm, ý chí và rung cảm chủ quan của cá nhân và trở thành chân lý bền vững giúp con người hành động phù hợp với quan điểm được chấp nhận. Niềm tin của các cá nhân trong tổ chức hế sức phong phú, đa dạng nhà quản lý cần nắm được đặc điểm niềm tin của họ để có thể giao việc, quy hoạch phát triển cán bộ và xây dựng niềm tin của họ vào tổ chức vào chế độ.

Các đặc điểm tâm lý của cá nhân như đã trình bày trên có vai trò hết sức quan trọng trong công tác sắp xếp cán bộ, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức và động viên, khuyến khích họ thực hiện tốt các mục tiêu quản lý đề ra. Để quản lý, lãnh đạo tổ chức có hiệu quả nhà quản lý cần nắm vững các đặc điểm tâm lý cá nhân để có thể tạo nên sức mạnh tổng hợp của tổ chức trong xu thế hội nhập và mở cửa như hiện nay.

1.1.4.2. Tính cách

Là một trong những thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân bao gồm hệ thống các thái độ và đặc điểm của cá nhân thể hiện trong giao tiếp, trong hành vi và cách ứng xử của họ (đối với công việc, đối với tập thể, đối với người khác và đối với chính bản thân). Tính cách của cá nhân trong tổ chức hết sức phong phú và đa dạng. Có cá nhân có thái độ rất tốt đối với lao động, coi lao động là trách nhiệm, là vinh dự

của mình, có cá nhân thái độ không tốt đối với lao động (không yêu lao động, trốn tránh lao động...). Có cá nhân có ý thức rất tốt đối với tập thể, coi tập thể như gia đình của mình, hết lòng thực hiện các mục tiêu của tập thể và có trách nhiệm cao đối với tập thể, có những cá nhân ý thức, thái độ không tốt đối với tập thể thể hiện ở chỗ không chấp hành kỷ luật của tập thể, không thực hiện tốt các nhiệm vụ tập thể giao cho. Có cá nhân có thái độ thân thiện, cởi mở, thương yêu, coi trọng và sẵn sàng giúp đỡ, hợp tác trong công việc luôn thực hiện tốt khẩu hiệu "mình vì mọi người". Trong cách ứng xử đối với bản thân của mỗi cá nhân cũng hết sức khác biệt thể hiện ở các nét tính cách như khiêm tốn, lòng tự trọng, tinh thần phê và tự phê.

Nhà quản lý cần nắm được đặc điểm tính cách của người dưới quyền trong tổ chức để giao việc, quy hoạch cán bộ hoặc phát triển bồi dưỡng đội ngũ cán bộ sắp xếp các tổ, đội lao động cho phù hợp để tạo ra sức mạnh của tập thể.

1.1.4.3. Khí chất

Là thuộc tính tâm lý phức hợp nói lên mặt năng động tâm lý của cá nhân biểu hiện ở cường độ, tốc độ và nhịp độ của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của họ. Để nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý việc nắm vững kiểu khí chất của cá nhân trong tổ chức rất quan trọng đối với nhà quản lý. Do tầm quan trọng của vấn đề này ngay từ thời Hylạp cổ đại Hypocrat đã nghiên cứu và chỉ ra 4 kiểu khí chất cơ bản của con người là: hăng hái, bình thản, nóng nảy và ưu tư. Mỗi kiểu khí chất có những đặc điểm riêng biệt mà nhà quản lý cần hiểu rõ và vận dụng có hiệu quả trong khi giao việc, sắp xếp, quy hoạch cán bộ. Sau đây là một số đặc điểm tâm lý điển hình của 4 kiểu khí chất nêu trên nếu giúp nhà quản lý sử dụng con người có hiệu quả trong tổ chức.

a) Khí chất *"Hăng hái"* tương ứng với kiểu thần kinh mạnh, cân bằng và linh hoạt. Những người thuộc kiểu khí chất này nhiệt tình, hăng hái trong mọi hoạt động, sẵn sàng làm mọi công việc khi được phân công dễ thích nghi với hoàn cảnh mới. Họ là những người thích giao tiếp, cởi mở hòa đồng, mềm dẻo trong cách ứng xử do đó dễ làm quen và gây được thiện cảm với người khác. Tuy nhiên, tình cảm của

những người này không sâu sắc và bền vững. Họ rất hăng hái, nhiệt tình trong các công việc tuy nhiên cũng mau nhụt chí "xẹp" đi nếu công việc ít hứng thú hoặc không được động viên kịp thời. Ý chí, lập trường không kiên định, dễ thay đổi.

b) Khí chất *"bình thản"* tương ứng với kiểu thần kinh mạnh, cân bằng và không linh hoạt. Người có kiểu khí chất này có những đặc điểm tâm lý sau: tình cảm, xúc cảm xuất hiện tương đối chậm, ít thể hiện ra bên ngoài nhưng lại rất sâu sắc. Trong giao tiếp, ứng xử họ là những người không thích quan hệ rộng, không thực sự nhanh nhẹn, linh hoạt khó làm quen và gây được thiện cảm với người khác. Trong công việc họ là những người cần cù, chịu khó không hấp tấp, nóng vội khi gặp khó khăn mà bình tĩnh cân nhắc để đưa ra cách giải quyết tốt nhất.

c) Khí chất *"Nóng nảy"* tương ứng với kiểu thần kinh mạnh, không cân bằng, hưng phấn mạnh hơn ức chế. Những người thuộc kiểu khí chất này thường thể hiện tình cảm rõ ràng, bộc trực và thẳng thắn. Trong công việc họ là những người quyết đoán, dám đương đầu với những khó khăn, thử thách đôi khi thích phiêu lưu để khám phá, tìm hiểu tuy nhiên còn đôi khi nóng vội. Trong giao tiếp, ứng xử họ là những người ít kiềm chế, dễ nổi nóng nhưng cũng dễ dàng bỏ qua nếu đối tượng giao tiếp nhận ra điểm yếu của họ. Đôi khi cách xử lý vấn đề thiếu đi sự bình tĩnh, cân nhắc kỹ lưỡng trước khi ra quyết định.

e) Khí chất *"Ưu tư"* tương ứng với kiểu thần kinh yếu, hưng phấn yếu hơn ức chế. Những người thuộc kiểu khí chất này thường chậm chạp nhưng hết sức nhạy cảm, tinh tế. Họ là những người hướng nội dễ xúc động, mặc cảm với bản thân và người khác. Trong công việc họ là người không quyết đoán nhưng rất chắc chắn, cẩn thận và có trách nhiệm với công việc được giao. Trong giao tiếp họ là những người ngại tiếp xúc, mở rộng quan hệ nhưng khi đã giao tiếp, quan hệ luôn dịu dàng, chu đáo và cẩn trọng không làm mất lòng người khác. Tuy nhiên những người này rất khó thích ứng với sự thay đổi công việc, hoàn cảnh, những tác động mạnh của cuộc sống dễ bị tổn thương tâm lý, ưu tư, buồn rầu thậm chí tuyệt vọng.

Kết quả của các công trình nghiên cứu gần đây của Mỹ cho thấy con người trong xã hội hiện nay phần lớn có kiểu khí chất pha tạp, trên thực tế không có cá nhân với kiểu khí chất nguyên bản như một trong 4 khí chất nêu trên. Mỗi con người trong tổ chức có thể biểu hiện các mặt của 4 loại khí chất đó, tuy nhiên trong thời điểm khác nhau có thể có một kiểu khí chất nào đó chiếm vai trò chủ đạo.

Khí chất của con người là thuộc tính khá bền vững bị quy định bởi các đặc điểm tư chất, đặc điểm của hệ thần kinh thường rất khó để thay đổi, nhà quản lý không nên cố gắng bằng mọi cách để thay đổi ngay khí chất người dưới quyền. Điều quan trọng đối với nhà quản lý là cần nắm được các đặc điểm khí chất của người dưới quyền để giao công việc phù hợp giúp họ có thể hoàn thành tốt nhất. Ví dụ, người có khi chất ưu tư (yếu) các hoạt động tâm lý, quá trình tâm lý ở họ diễn ra khá chậm nhưng họ lại là những người rất cẩn thận, chín chắn vì vậy nên giao công việc cho họ liên quan tới tài chính (thủ quĩ, kế toán) sẽ rất phù hợp.

I.P. Paplop đã nói cần tôn trọng cả 4 kiểu khí chất cơ bản của con người. Theo ông không có kiểu khí chất tốt hoặc kiểu khí chất xấu, mỗi kiểu khí chất đều có những ưu thế và hạn chế của nó thông qua giao dục có thể thay đổi khí chất của con người những quá trình này đỏi hỏi rất nhiều thời gian và công sức. Để tạo điều kiện cho người dưới quyền có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao thì người quản lý cần nắm được mặt ưu điểm và hạn chế của người dưới quyền để giao việc cho phù hợp với kiểu khí chất của họ.

1.1.4.4. Năng lực

Là một trong những thuộc tính tâm lý của cá nhân giúp nhà quản lý có thể biết được khả năng của người dưới quyền để giao công việc phù hợp giúp họ thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao. Hiện nay trong tâm lý học có nhiều quan điểm khác nhau về năng lực của con người nhưng quan điểm được nhiều người thừa nhận nhất coi *năng lực là tổng hợp những thuộc tính độc đáo của cá nhân phù hợp với yêu cầu của một hoạt động nhất định đảm bảo việc hoàn thành hoạt động đó có kết quả.*

Năng lực hình thành và phát triển trong hoạt động của con người. Ở góc độ triết học sự khác biệt năng lực của cá nhân bị quy định bởi các điều kiện tự nhiên, xã hội, lịch sử và môi trường giáo dục mà họ được thụ hưởng. Năng lực của cá nhân được biểu hiện qua 3 mức độ khác nhau là năng lực, tài năng và thiên tài. Năng lực là mức độ thấp nhất của năng lực là khả năng hoàn thành có kết quả một hoạt động nào đó. Tài năng chỉ mức độ cao hơn của năng lực thể hiện khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, hoàn thành tốt hoạt động đó. Thiên tài chỉ mức độ cao nhất năng lực của cá nhân thể hiện sự hoàn thành xuất sắc một hoạt động nào đó. Người quản lý không coi năng lực của người dưới quyền là cái ổn định không thể thay đổi được trên thực tế có thể nâng cao năng lực người dưới quyền thông qua các chương trình bồi dưỡng, rèn luyện phù hợp với họ. Năng lực giúp con người trong tổ chức làm chủ, sáng tạo trong công việc là cơ sở quan trọng tạo ra sức mạnh của tổ chức trong việc thực hiện các mục tiêu đặt ra.

1.2. Hệ thống nhu cầu của cá nhân khách thể quản lý

1.2.1. Nhu cầu của cá nhân

Nhu cầu là cội nguồn của tính tích cực và điều kiện cần thiết cho sự tồn tại đối với mỗi cá nhân và nhóm xã hội. Ở góc độ sinh học nhu cầu là điều kiện cần có của sự sống chín vì vậy mà A. P Anôkhin đã khẳng định "Bản chất của sự sống là sự nảy sinh và thoả mãn nhu cầu". Hiện nay trong tâm lý học các nhà nghiên cứu còn chưa thống nhất với nhau quan niệm về nhu cầu. Chúng tôi hiểu nhu cầu *là những mong muốn, đòi hỏi của con người cần được thoả mãn để tồn tại và phát triển với tư cách là thành viên trong xã hội.*

Trong hoạt động quản lý, nhu cầu có vai trò hết sức quan trọng để điều hành, động viên, thúc đẩy người dưới quyền tạo sức mạnh của tổ chức hoàn thành các mục tiêu của tổ chức đề ra. Nhu cầu của con người có thể được bộc lộ qua nhận thức, tâm trạng, niềm tin và hành vi của họ và thông qua đối tượng mà nhu cầu hướng tới. Nhà quản lý có thể tìm hiểu nhu cầu của người dười quyền thông qua các buổi nói chuyện, trao đổi, gặp gỡ tiếp xúc với người dưới quyền lắng nghe ý

kiến, nguyện vọng của họ để đánh giá chính xác nhu cầu của họ. Khi nắm được nhu cầu của người dưới quyền nhà quản lý có thể sử dụng các hình thức khuyến khích, động viên phù hợp giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Ví dụ, khi biết người dưới quyền hoàn cảnh khó khăn nhà quản lý có thể dùng tiền, vật chất để động viên, khuyến khích họ làm việc hết mình cho tốt chức. Nhu cầu của con người bị nhiều yếu tố xã hội, quan hệ giữa con người với con người chi phối vì thế ít khi được cá nhân tự bộc lộ, nói ra, trong trường hợp này nhà quản lý cần sử dụng các phương pháp nghiên cứu nhu cầu như phỏng vấn, quan sát, điều tra... giúp họ đánh giá nhu cầu của họ một cách khách quan hơn. Khi nắm được nhu cầu của người dưới quyền, nhà quản lý tạo dựng quan hệ, tăng cường uy tín của mình trong tổ chức làm chi vị thế và quyền lực, sức mạnh của nhà quản lý tăng cường bảo đảm sự thành công trong quản lý.

1.2.2. Một số lý thuyết về nhu cầu của cá nhận trong quản lý

Nhu cầu có vai trò hết sức quan trọng là nguồn gốc tính tích cực của con người, nhu cầu đã thu hút sự quan tâm, nghiên cứu của nhiều nhà khoa học: xã hội học, tâm lý học, các nhà quản lý và triết học... Tổng kết lại các lý thuyết, công trình nghiên cứu tâm lý về nhu cầu con người trong quản lý có thể nói tới các hướng cơ bản sau.

1.2.2.1. Nghiên cứu nhu cầu trong quản lý theo cách tiếp cận sinh học

H.A Muray tiếp tục nghiên cứu và phát triển lý thuyết theo hướng tiếp cận sinh học của Freud đã đưa ra lý thuyết nhân cách dựa trên các nhu cầu tiền định. Theo ông để quản lý điều hành nhân cách con người cần hiểu rõ cấu trúc cấu trúc nhân cách của họ. Con người là sinh vật xã hội vì thế cấu trúc nhân cách của con người có cả phần con và phần người. Nhân cách con người bao gồm 20 nhu cầu cơ bản được phân chia làm hai loại là nhu cầu nguyên phát (phần con) và nhu cầu thứ phát (phần người). Nhu cầu nguyên phát là nhu cầu tự nhiên của con người như nhu cầu của một sinh vật, một cơ thể sống để tồn tại như: nhu cầu an toàn, nhu cầu tránh thất bại, nhu cầu tránh bị trừng phạt,

nhu cầu phòng vệ... Nhu cầu thứ phát là nhu cầu được hình thành trong giao tiếp với người khác để tồn tại và phát triển như một nhân cách-thành viên trong xã hội như: nhu cầu quyền lực, nhu cầu thành đạt, nhu cầu tôn trọng, ủng hộ, nhu cầu tìm kiếm các quan hệ bạn bè. Theo ông nhà quản lý cần hiểu và biết sử dụng các loại nhu cầu trên của người dưới quyền để có thể quản lý, điều hành họ có kết quả.

1.2.2.2. Nghiên cứu nhu cầu trong quản lý theo hướng tiếp cận nhân văn

Tâm lý học nhân văn do Ambraham Maslow sáng lập đã đánh giá cao bản chất nhân văn của con người. Theo Maslow, bản chất con người là hết sức tốt đẹp, có lòng vị tha, hướng thiện và tiềm năng sáng tạo kỳ diệu. Nhà quản lý cần hiểu được cấu trúc nhân cách của người dưới quyền để có thể quản lý, điều hành người dưới quyền, tổ chức có kết quả. Ông cho rằng nhân cách của con người được tạo thành từ 5 loại nhu cầu có trình độ phát triển từ thấp tới cao, từ nhu cầu sinh học đến nhu cầu xã hội và được sắp xếp theo thang bậc sau: nhu cầu sinh lý; nhu cầu an toàn; nhu cầu tình cảm và giao lưu; nhu cầu được tôn trọng; nhu cầu tự khẳng định. Hành vi của con người có thể bị thúc đẩy bởi một hoặc đồng thời cả 5 loại nhu cầu trên. Tính cấp thiết của nhu cầu luôn thay đổi, khi một nhóm nhu cầu nào đó được thỏa mãn thì tính cấp thiết của nó giảm đi và nhóm nhu cầu khác được tăng cường sức mạnh trở nên cấp thiết, thôi thúc hơn. Theo cách tiếp cận này thì hoạt động quản lý chính là tạo điều kiện để cho các nhóm nhu cầu của người dưới quyền được thỏa mãn một cách có kiểm soát. Nhà quản lý cần biến thành nhu cầu trong cấu trúc nhân cách người dưới quyền để có thể thúc đẩy, động viên họ làm việc có hiệu quả trong tổ chức.

1.2.2.3. Nghiên cứu nhu cầu trong quản lý theo hướng tiếp cận tâm lý học cấu trúc (Gestalt)

Tâm lý học cấu trúc được ra đời ở Đức gắn liền tên tuổi của các nhà tâm lý học: Vecthaimơ, Côlơ và Kôpca. Theo hướng tiếp cận này nhu cầu của con người được hình thành dựa trên sự tương tác giữa ba thành tố não người, môi trường và đối tượng của nhu cầu mà không

phụ thuộc vào tính tích cực của chủ thể. G. Katona là nhà tâm lý học vận dụng hướng nghiên cứu này để nghiên cứu con người trong quản lý. Theo ông, nhu cầu của người dưới quyền được hình thành và phát triển trong mối quan hệ chặt chẽ với môi trường văn hoá, xã hội, lịch sử của họ. Nhà quản lý cần hiểu rõ môi trường đó để tác động tới nhu cầu động cơ của người dưới quyền thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Mc Clelland nghiên cứu nhu cầu trong mối quan hệ với người khác. Theo ông, trong mỗi con người đều có 3 nhóm nhu cầu cơ bản là: nhu cầu quyền lực, nhu cầu liên kết và nhu cầu thành đạt. Các nhu cầu của con người là nhu cầu xã hội được phát triển cùng với sự phát triển nhân cách của con người trong xã hội, vì thế để quản lý thành công thì việc nghiên cứu môi trường văn hoá, xã hội, lịch sử của người dưới quyền có ý nghĩa hết sức quan trọng.

1.2.2.4. Nghiên cứu nhu cầu trong quản lý theo hướng tiếp cận tâm lý học hoạt động

Các nhà tâm lý học hoạt động cho rằng để quản lý, điều hành con người nhà quản lý cần nắm được bản chất, sự hình thành và phát triển nhu cầu của cá nhân, nhóm xã hội. Tâm lý học hoạt động coi nhu cầu là nguồn gốc tính tích cực của con người, tuy nhiên nhu cầu không phải là xuất phát điểm, nguồn gốc của hoạt động. Khi nghiên cứu mối quan hệ giữa hoạt động và nhu cầu các nhà tâm lý học hoạt động nhấn mạnh vai trò của hoạt động trong sự hình thành, phát triển nhu cầu và đã đưa ra sơ đồ sau: hoạt động- nhu cầu- hoạt động. Như vậy, nhu cầu của cá nhân trong tổ chức được tạo ra bởi chính hoạt động của tổ chức và luôn thay đổi cả về chất lượng và chất cũng như hình thức phản ánh. Nhu cầu của cá nhân trong tổ chức do hoạt động của chính tổ chức đó tạo ra, nhu cầu này liên quan hết sức chặt chẽ với động cơ của cá nhân thực hiện các chức năng, nhiệm vụ do tổ chức phân công. Nhu cầu của cá nhân trong tổ chức rất đa dạng và phong phú, nhu cầu không chỉ phụ thuộc các yếu tố chủ quan, các yếu tố khách quan mà còn phụ thuộc vào môi trường văn hoá, xã hội nơi cá nhân đó sinh ra và trưởng thành. Chính môi trường là yếu tố ảnh hưởng rất quan trọng tới nhu cầu và động cơ của cá nhân trong tổ chức.

Theo các nhà tâm lý học hoạt động trong quản lý con người cần chú ý tới việc xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tổ chức mà họ là thành viên, tạo điều kiện, phương tiện thỏa mãn nhu cầu của họ. Nhà quản lý có thể chủ động hình thành, phát triển nhu cầu của cá nhân theo mục đích của tổ chức bằng cách xây dựng môi trường văn hoá của tổ chức, tạo mọi điều kiện và phương tiện cần thiết để cho nhu cầu của họ được đối tượng hoá trở thành động cơ thúc đẩy việc thực hiện các nhiệm vụ được giao.

1.2.3. Hệ thống nhu cầu của cá nhân trong tổ chức

Nghiên cứu nhu cầu của cá nhân trong tổ chức thường gắn liền với nghiên cứu các động lực thúc đẩy họ trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được giao, vì vậy mà đã thu hút được sự quan tâm của các nhà quản lý, các nhà tâm lý học.

a) Lý thuyết của Ambraham Maslow. Một trong những lý thuyết về nhu cầu, động cơ thúc đẩy được nhiều người nhắc tới đó là lý thuyết về hệ thống các nhu cầu được phân cấp sắp xếp theo thang bậc và theo thứ tự tăng dần từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất của Ambraham Maslow. Theo ông khi một nhóm nhu cầu nào đó được thỏa mãn thì chúng không còn là động lực thúc đẩy nữa và nhóm nhu cầu khác lại tiếp tăng cường sức mạnh và trở thành động lực thúc đẩy hành động của con người. Hệ thống nhu cầu gồm năm nhóm được sắp xếp theo thang bậc tăng dần về tầm quan trọng và nội dung xã hội. Nội dung cụ thể của các nhóm nhu cầu như sau:

(1) Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu cơ bản duy trì cuộc sống của con người như: thức ăn, nước uống, nhà ở, nhu cầu ngủ và tình dục. Khi các nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được cá nhân.

(2) Nhu cầu an toàn là nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, sức khỏe, công việc hoặc nhà ở.

(3) Nhu cầu giao lưu, liên kết mong mốn được giao tiếp trao đổi, chia sẻ tình cảm với người khác, được thiết lập quan hệ và được họ chấp nhận.

(4) Nhu cầu được tôn trọng là mong muốn được tôn trọng, tự trọng bản thân. Nhu cầu này dẫn tới sự thỏa mãn quyền lực, địa vị, uy tín và niềm tin.

(5) Nhu cầu tự khẳng định đó là nhu cầu cao nhất với mong muốn làm cho tiềm năng của mình đạt tới mức tối đa để thực hiện mục tiêu nào đó.

Theo Maslow trong hoạt động quản lý, điều hành tổ chức nhà quản lý cần hiểu được thang bậc của các nhóm nhu cầu trên của cá nhân để tạo động lực làm việc của họ. Theo ông nhu cầu gắn liền với động cơ của con người trong tổ chức vì thế có thể động viên, khuyến khích, tạo động cơ làm việc cá nhân dựa trên thang bậc nhu cầu. Các nhóm nhu cầu trong thang bậc trên có thể thúc đẩy hoạt động của cá nhân một cách đơn lẻ hoặc phối kết hợp với nhau cùng tác động, thúc đẩy hoạt động của họ.

Lý thuyết về nhu cầu của Devid. McClealland. Lý thuyết thứ hai về hệ thống nhu cầu của cá nhân trong tổ chức được D. McClealland đưa ra. Theo ông mỗi cá nhân trong tổ chức đều có hệ thống nhu cầu thúc đẩy hoạt động của họ bao gồm ba nhóm nhu cầu cơ bản sau: nhu cầu quyền lực; nhu cầu liên kết và nhu cầu thành đạt. Các nhóm nhu cầu trên luôn thống nhất, chi phối và quy định, tương tác lẫn nhau trong quá trình hoạt động của tổ chức, tuy nhiên mục tiêu cuối cùng của tổ chức là nhằm thực hiện có kết quả các mục tiêu đề ra, vì vậy, nhu cầu thành đạt là quan trọng nhất. Các nhu cầu trên có các đặc điểm tâm lý và được biểu hiện như sau:

+ *Nhu cầu quyền lực* là nhu cầu liên quan tới xu hướng quyền lực cá nhân trong quan hệ với những người khác trong tổ chức. Những người có nhu cầu cao về quyền lực thường quan tâm tới việc tạo ra ảnh hưởng và kiểm tra người khác. Họ có xu hướng theo đuổi địa vị lãnh đạo trong tổ chức thể hiện trong giao tiếp với người khác luôn vui vẻ, nhiệt tình, thích tranh luận. Họ là những người có sức thuyết phục thẳng thắn, trung thực và đòi hỏi cao với bản thân và những người khác. Họ rất thích nói chuyện, thuyết trình trước công chúng.

+ *Nhu cầu liên kết* những người có nhu cầu này thường tìm thấy niềm vui mong muốn có được sự yêu mến và cảm giác an toàn khi

tham gia các hoạt động nhóm, hoạt động xã hội. Họ luôn lo lắng tới việc duy trì các quan hệ, liên kết cá nhân với người xung quanh muốn có quan hệ tình cảm thân thiết, luôn chia sẻ, thông cảm, giúp đỡ người khác khi họ gặp khó khăn. Họ luôn mong muốn tạo dựng quan hệ tốt đẹp với mọi người xung quanh.

+ *Nhu cầu thành đạt* những người có nhu cầu này luôn mong muốn sự thành công, rất sợ thất bại. Họ rất muốn được thử thách bằng cách đề ra các mục tiêu và vượt qua nó. Khi có rủi ro họ có cách tiếp cận hiện thực, không thích mạo hiểm, tính chịu trách nhiệm cá nhân với sự hoàn thành công việc cao. Khi có thất bại họ bình tĩnh phân tích những gì xảy ra, từ đó điều chỉnh công việc một cách phù hợp.

McClealland nhấn mạnh trong hoạt động quản lý, điều hành tổ chức nhà quản lý cần nắm vững, sử dụng hệ thống nhu cầu của cá nhân để động viên, khuyến khích họ hoạt động, cống hiến hết mình cho tổ chức.

Quan điểm của các nhà tâm lý học hoạt động về nhu cầu. Các nhà tâm lý học hoạt động cho rằng nhu cầu của con người có thể được sắp xếp phân loại theo đối tượng thỏa mãn nhu cầu. Theo tiêu chí này thì nhu cầu của cá nhân bao gồm hai loại là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là những nhu cầu mà đối tượng thỏa mãn là những sự vật, tiền bạc liên quan tới sự tồn tại và đời sống vật chất của con người. Ví dụ: nhu cầu thực phẩm ăn, uống, nhu cầu về chỗ ở và các tiện nghi sinh hoạt. Nhu cầu tinh thần là các nhu cầu mà đối tượng thỏa mãn đó là những sản phẩm tinh thần như: âm nhạc, phim ảnh, vui chơi, giải trí, du lịch hoặc hoạt động xã hội... Các loại nhu cầu trên chịu ảnh hưởng, quy định của rất nhiều yếu tố khách quan, chủ quan và môi trường văn hoá của tổ chức như đã trình bày ở trên.

Để quản lý thành công, nhà quản lý cần chú ý tới các đặc điểm, tính chất của các loại nhu cầu đó đồng thời cần tạo mọi điều kiện, phương tiện và tình huống tốt nhất để người dưới quyền có thể thỏa mãn nhu cầu của mình.

1.2.4. Những khía cạnh động cơ của cá nhân với tư cách là khách thể của quản lý

1.2.4.1. Động cơ của cá nhân với tư cách là khách thể của quản lý

Động cơ là một trong các vấn đề phức tạp nhất trong tâm lý học, là thành tố cơ bản trong cấu trúc nhân cách con người. Nếu nhà quản lý không nắm được động cơ của người dưới quyền, thì khó có thể động viên, thúc đẩy họ thực hiện các nhiệm vụ được giao. Theo A.N. Leonchiev, động cơ là cấu tạo tâm lý căn bản nhất của con người quy định chiều hướng phát triển nhân cách của họ. Động cơ quy định thái độ, hành vi và tình cảm của con người trong tổ chức đối với công việc được giao. Động cơ bao giờ cũng được xuất phát từ nhu cầu cụ thể, khi trạng thái nhu cầu được tăng cường và đối tượng thoả mãn nhu cầu được ý thức một cách rõ ràng, chủ thể có đủ điều kiện để thoả mãn nhu cầu đó, thì nhu cầu trở thành động cơ thúc đẩy hành động chiếm lĩnh đối tượng. Trong môi trường tổ chức thì động cơ của người dưới quyền có thể là: nhu cầu, mong muốn, mục đích, giá trị cá nhân và xã hội, mà người dưới quyền muốn thoả mãn hoặc chiếm lĩnh trong quá trình lao động của họ. Các động cơ này trực tiếp ảnh hưởng tới nội dung, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động. Chúng tôi hiểu *động cơ của con người trong tổ chức là toàn bộ các yếu tố thúc đẩy, định hướng hoạt động của họ theo các mục tiêu đặt ra (cá nhân, xã hội).*

Động cơ của người dưới quyền trong tổ chức rất đa dạng và phong phú. Các động cơ trên không chỉ chịu tác động của các yếu tố chủ quan mà còn các yếu tố khách quan nữa. Môi trường xã hội, đặc biệt nhận thức của người dưới quyền về ý nghĩa và vai trò của công ty, giá trị của các sản phẩm mà họ làm ra đối với cá nhân, xã hội... là những yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới động cơ làm việc của họ. Động cơ tự khẳng định của người lao động được thể hiện qua mong muốn được tự chủ trong thực hiện công việc, tạo ra sản phẩm nhiều hơn, chất lượng tốt hơn cho công ty để được thừa nhận, khẳng định trong tập thể. Người dưới quyền đến với tổ chức với có động cơ kinh tế là làm việc để lấy tiền nuôi sống gia đình và bản thân. Người dưới quyền thường có mong muốn được làm việc gần nhà và làm theo đúng chuyên ngành

đào tạo. Họ có thể có động cơ xã hội-muốn đi làm để mở rộng giao lưu, kết bạn với những người khác xung quanh, muốn được làm việc trong các nhóm nhóm xã hội. Người dưới quyền có động cơ an toàn-mong muốn được cơ quan mua cho bảo hiểm tính mạng và không phải làm việc trong môi trường độc hại... Các động cơ của con người trong tổ chức có thể thúc đẩy một cách riêng lẻ hoặc kết hợp lại với nhau thành nhóm thúc đẩy hoạt động của họ. Ví dụ: Người lao động có thể đồng thời bị thúc đẩy bởi các động cơ kinh tế và động cơ tự khẳng định mình trong tổ chức, thể hiện ở mong muốn có được việc làm có vị thế xã hội được mọi người tôn trọng đồng thời có lương cao.

Mối quan hệ giữa động cơ và hành động rất phức tạp, có thể một động cơ thúc đẩy nhiều hành động của cá nhân trong tổ chức. Ví dụ: Cùng một hành động đi làm ở doanh nghiệp họ có thể bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế (muốn có tiền), động cơ liên kết (thích đi làm để giao lưu và kết bạn), động cơ an toàn (bảo vệ sức khỏe, tính mạng). Nhà quản lý cần chủ động tăng cường các động cơ của người dưới quyền bằng cách tạo ra các quan hệ tốt, tổ chức lao động khoa học, quan tâm tới lợi ích vật chất và tinh thần của họ. Ví dụ: Người dưới quyền làm việc trong các tổ chức có uy tín, có vị thế xã hội cao luôn cảm thấy tự hào về tổ chức. Niềm tự hào này sẽ trở thành động cơ thúc đẩy họ tích cực lao động đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

1.2.4.2. Một số lý thuyết động cơ cá nhân với tư cách là khách thể quản lý

a) Lý thuyết của Douglas McGregor

Douglas McGregor đã nghiên cứu các lý thuyết về bản chất con người trong tổ chức và đã đưa ra hệ thống lý thuyết động cơ bao gồm 2 loại: Lý thuyết X và lý thuyết Y. Lý thuyết X có quan điểm nhìn nhận con người trong tổ chức một cách bi quan. Các lý thuyết này cho rằng con người trong tổ chức có rất ít khát vọng, không thích làm việc, luôn trốn tránh trách nhiệm... Vì thế muốn họ làm việc có hiệu quả nhà quản lý cần tăng cường sự kiểm soát từ bên ngoài, từ người lãnh đạo. Các lý thuyết Y có cách nhìn co người trong tổ chức lạc quan hơn. Theo các lý thuyết này thì con người trong tổ chức thích làm việc, họ không

chỉ chấp nhận mà còn tự chịu trách nhiệm với hành vi của mình, luôn chủ động và tự giác trong công việc, có khả năng sáng tạo và thích liên kết trong tổ chức. Vì vậy, nguyên tắc cơ bản để thúc đẩy người dưới quyền làm việc có hiệu quả là khơi dậy bản chất nhân văn của họ mà không cần kiểm soát từ bên ngoài. Theo McGregor thì các lý thuyết Y thích hợp với nhà quản lý giỏi hơn. Ví dụ như: Nhà quản lý có thể thúc đẩy con người trong tổ chức làm việc bằng cách khơi dậy tính tích cực, tạo điều kiện cho họ tham gia vào việc ra quyết định quản lý, trao trách nhiệm và tạo quan hệ thân mật, chân tình giữa con người với con người trong tổ chức.

b) Lý thuyết động cơ hai yếu tố của Frederick Herzberg

Dựa trên lý thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow, Frederick Herzberg và các đồng nghiệp của ông đã nghiên cứu động cơ người dưới quyền và đưa ra lý thuyết động cơ hai yếu tố. Ông cho rằng các yếu tố chủ quan bên trong và yếu tố khách quan bên ngoài của con người trong tổ chức đã quy định sự thoả mãn thoả mãn lao động và động cơ làm việc của họ. Động cơ của con người trong tổ chức được quy định bởi hai nhóm yếu tố là: Các yếu tố duy trì và các yếu tố thúc đẩy. Các yếu tố duy trì (yếu tố vệ sinh) bao gồm: Chính sách và cách quản trị của tổ chức, công tác kiểm soát, điều kiện làm việc, tiền lương, quan hệ giữa người lao động với người lao động, an toàn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Khi các nhu cầu trên không được thoả mãn thì sẽ làm xuất hiện thái độ bất bình, tâm trạng không hài lòng của người dưới quyền đối với công việc được giao. Theo ông các yếu tố này là điều kiện cần thiết để duy trì con người trong tổ chức, nhưng chúng không phải là các yếu tố thúc đẩy. Nhóm thứ hai bao gồm các yếu tố liên quan tới sự thoả mãn công việc, được gọi là các động cơ thúc đẩy. Động cơ thúc đẩy bao gồm các yếu tố sau: Sự thử thách trong công việc, thành tích, sự thừa nhận, địa vị, trách nhiệm, sự thăng tiến và trưởng thành trong công việc. Như vậy, theo Herzberg động cơ của con người trong tổ chức là một vấn đề mang tính chất chỉnh thể, vì thế muốn thúc đẩy họ làm việc cần chú ý tới bản chất nhân văn của con người, các điều kiện sống và cơ hội thăng tiến cho họ. Theo Herzberg thì các nhà quản lý muốn thúc đẩy người dưới quyền làm việc cần lưu

ý không chỉ tới những yếu tố duy trì mà còn chú ý tới những yếu tố thúc đẩy họ.

c) Lý thuyết của David McClelland về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu

Theo Mc Clelland trong mỗi con người trong tổ chức đều có ba loại động cơ tương ứng với ba nhóm nhu cầu thúc đẩy cơ bản là: Quyền lực, liên kết và thành đạt. Động cơ quyền lực là ý muốn gây ảnh hưởng và kiểm soát, điều khiển người khác. Những người có động cơ quyền lực cao thường theo đuổi địa vị lãnh đạo trong tổ chức, họ là những người vui vẻ, thích tranh luận với những người khác và có sức thuyết phục trong giao tiếp. Động cơ liên kết là ý muốn được liên kết, được giao lưu với những người khác, được yêu mến và muốn an toàn trong nhóm xã hội. Những người trong tổ chức có động cơ trên muốn có được tình cảm thân thiết, thông cảm và sẵn sàng giúp đỡ người khác khi họ gặp khó khăn cuộc sống. Động cơ thành đạt thể hiện ý muốn khát khao thành tích và sự thành công, họ sợ thất bại, đổ vỡ. Những người có động cơ trên luôn muốn được thử thách, thích đặt ra cho mình những mục tiêu khó đạt hơn và sau đó tìm mọi cách để thực hiện. Họ không phải những người mạo hiểm nhưng thích phân tích, đánh giá vấn đề và chịu trách nhiệm cá nhân cao đối với công việc được giao. Họ không quá lo lắng về thất bại, luôn có ý thức tự giác cao trong các công việc riêng của mình.

Có thể dùng trắc nghiệm phóng chiếu TAT (Thematic Apperception Test) để lượng giá các nhu cầu của con người trong tổ chức với mục tiêu chỉ ra nhu cầu nào chiếm ưu thế và đưa ra các kích thích phù hợp.

Lý thuyết động cơ củng cố (Reinforcement theory of motivation).

Lý thuyết này khẳng định hành vi của con người và con vật đều có nguyên nhân từ bên ngoài và là chức năng của hậu quả. Các củng cố (thưởng/phạt) được thực hiện ngay sau khi hành vi thực hiện thành công sẽ tăng cường khả năng lặp lại hành vi đó. Theo B.F. Skinner thì chính củng cố đã quyết định xu hướng hành vi của con người. Lý thuyết này giải thích động cơ của con người trong tổ chức một cách rộng hơn. Ví dụ, người lao động sẽ hứng thú và mong muốn tiếp tục thực hiện hành vi nếu hành vi đó được thưởng ngay sau khi làm xong.

Theo ông, phần thưởng sẽ có hiệu quả cao nhất nếu được trao ngay sau khi hành vi hoàn thành, ngược lại nếu hành vi sau khi hoàn thành mà không được thưởng thì cơ hội lặp lại các hành vi đó là rất ít. Như vậy, theo lý thuyết củng cố động cơ thì nhà quản lý có thể sử dụng củng cố để thúc đẩy, tăng cường các hành vi như: Lao động nhiệt tình, sáng tạo, hiệu quả cao... của con người trong tổ chức. Hạn chế của lý thuyết này là chỉ nhấn mạnh tới củng cố dương tính mà chưa chú ý tới vai trò của củng cố âm tính (phạt). Theo chúng tôi khi sử dụng các phương pháp thúc đẩy con người trong tổ chức, nhà quản lý nên kết hợp giữa thưởng và trừng phạt, bởi trừng phạt có thể giúp loại trừ các hành vi không mong muốn một cách nhanh chóng, hiệu quả hơn so với việc không củng cố nó. Tuy nhiên, khi sử dụng trừng phạt cần lưu ý, hiệu quả trừng phạt thường nhất thời và có thể gây ra các xúc cảm âm tính thúc, từ đó thúc đẩy hành vi lệch chuẩn của người dưới quyền trong tổ chức (nghỉ không xin phép hoặc gây gổ với người khác).

Lý thuyết cân bằng

Lý thuyết cân bằng do nhà tâm lý học Mỹ J. Stacey Adam đưa ra. Theo lý thuyết này thì con người trong tổ chức luôn so sánh tỉ lệ giữa những gì họ làm được cho tổ chức với những gì họ nhận được từ tổ chức trong mối tương quan với những người khác xung quanh. Trên cơ sở kết quả nhận được họ tự điều chỉnh trạng thái không cân bằng của mình. Nếu họ nhận thấy tỉ lệ mà họ nhận được ngang bằng với những người khác trong tổ chức thì trạng thái cân bằng-thoải mái xuất hiện, nói một cách khác sự cân bằng thắng thế. Trường hợp họ nhận thấy tỉ lệ mà họ nhận được không cân bằng với những gì làm được cho tổ chức thì trạng thái không cân bằng xuất hiện (quá ít hoặc quá nhiều). Trạng thái không cân bằng này có thể thúc đẩy con người trong tổ chức thực hiện các hành vi sau: (1) Bóp méo những gì mà họ đã đóng góp hoặc những gì mà những người khác nhận được; (2) Thúc đẩy người khác thay đổi tỉ lệ đóng góp và nhận được của họ; (3) Làm thay đổi tỉ lệ đóng góp và nhận được của bản thân; (4) Lựa chọn lại cơ sở so sánh với người khác, hoặc (5) Rút khỏi công việc (thôi việc).

Các công trình nghiên cứu gần đây cho thấy động cơ của con người trong tổ chức bị ảnh hưởng rất lớn bởi phần thưởng nhận được.

Vì thế, nếu trong tổ chức trạng thái không cân bằng xuất hiện ở người dưới quyền thì cần tác động để điều chỉnh thay đổi tình huống. Nếu tính huống được điều chỉnh phù hợp thì hiệu quả và năng suất lao động của họ thay đổi theo chiều hướng tích cực, nếu tính huống điều chỉnh không phù hợp thì sẽ thúc đẩy các hành vi lệch chuẩn như: Vắng mặt không lý do hoặc xin thôi việc...

Một số công trình nghiên cứu theo hướng này đã tập trung làm sáng tỏ một số khía cạnh khác của lý thuyết cân bằng như: Con người trong tổ chức thường so sánh với ai hoặc so sánh với cái gì. Những sự vật "ám chỉ" này là những biến số quan trọng trong lý thuyết cân bằng. Kết quả của các công trình nghiên cứu này cho thấy các sự vật này bao gồm ba loại là: Người khác, hệ thống và cái tôi. Người khác bao gồm các cá nhân có cùng công việc tương ứng trong tổ chức, bạn bè, hàng xóm và thành viên hiệp hội ngành nghề. Cơ sở để so sánh có thể là những gì họ biết được khi đọc trên báo hoặc tạp chí (tiền công, bảo hiểm, chỗ ở) với những gì họ có được trong tổ chức. Hệ thống có thể là chính sách lương, quy trình quản lý của tổ chức, các quy định liên quan tới việc trả tiền công. Cái "tôi" liên quan tới tỉ lệ tương quan giữa cống hiến và hưởng thụ đối với mỗi cá nhân trong tổ chức, nó phản ánh kinh nghiệm, hoàn cảnh lịch sử cá nhân của riêng họ (công việc cũ, hoàn cảnh gia đình).

Lý thuyết hy vọng (expectancy theory)

Victor Vroom là một trong các nhà tâm lý học đã nghiên cứu chuyên sâu về động cơ và đưa ra lý thuyết hy vọng. Theo các nhà nghiên cứu lý thuyết của ông về động cơ của con người trong tổ chức là khá toàn diện và được nhiều người công nhận. Mặc dù còn một số điểm hạn chế, nhưng phần lớn các thực nghiệm được thực hiện sau đó đã khẳng định lý thuyết này.

Lý thuyết hy vọng khẳng định hành động của con người trong tổ chức được xác định trên cơ sở kết quả mong đợi của hành động tiếp sau và sự cuốn hút của con người trong tổ chức đối với kết quả đó. Lý thuyết này khẳng định động cơ của con người trong tổ chức bao gồm ba biến số (hoặc quan hệ) sau: (1) Hy vọng (cố gắng) được liên kết,

giúp cá nhân thực hiện đúng, thực hiện có hiệu quả công việc; (2) Công cụ hoặc phần thưởng tạo liên kết giúp cá nhân hy vọng thực hiện hành động đạt được kết quả mong muốn; (3) Sức mạnh hoặc sự lôi cuốn của phần thưởng: Địa vị cá nhân được khẳng định hoặc phần thưởng đạt đượcó giá trị. Sức mạnh có thể bao gồm cả mục tiêu và nhu cầu của con người trong tổ chức.

Theo chúng tôi, lý thuyết này giải thích động cơ của con người trong tổ chức một cách tổng hợp và hoàn thiện, nhưng rất khó hình dung trên thực tế. Điều này có thể đặt ra một số câu hỏi sau: người lao động cần phải làm việc tích cực đến mức độ nào để họ có thể chắn rằng hành động của họ sẽ được thưởng? Con người trong tổ chức sẽ nhận được phần thưởng cụ thể nào khi thực hiện có kết quả hành động? Phần thưởng đó sẽ cuốn hút họ tới mức độ nào và có giúp họ đạt được mục tiêu đặt ra không?. Con người trong tổ chức khi hành động thường bị quy định bởi mục tiêu đặt ra và sự nhận thức rõ các hành động cần thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Trong trường hợp này có thể xảy ra các tình huống sau:

Thứ nhất, cá nhân trong tổ chức sẽ đạt được kết quả nào khi thực hiện công việc. Kết quả mà họ đạt được có thể là tốt, trung bình hoặc xấu. Khi đạt được kết quả tốt người lao động có thể nhận được: Tiền lương cao, sự an toàn, tình bạn, niềm tin, cơ hội sử dụng tài năng của họ. Khi kết quả thực hiện công việc xấu, người lao động sẽ nhận được: Sự mệt mỏi, buồn chán, thất vọng, lo lắng. Cần lưu ý rằng, các kết quả này chưa có trên thực tế mà chỉ là những biểu tượng ở trong đầu người lao động trong tổ chức.

Thứ hai, kết quả và phần thưởng khi nhận được đã ảnh hưởng, lôi cuốn người lao động trong tổ chức như thế nào? Sự ảnh hưởng, lôi cuốn này có thể mạnh, bình thường hoặc kém? Như vậy, hậu quả là phần thưởng có liên quan tới người lao động và các yếu tố tâm lý của họ (nhu cầu, thái độ và đặc điểm nhân cách...). Có thể nói, nếu các phần thưởng lôi cuốn người lao động trong tổ chức thì họ sẽ cố gắng bằng mọi cách để đạt được nó, ngược lại phần thưởng không hấp dẫn thì họ sẽ lảng tránh và không muốn nhận nó. Vậy câu hỏi đặt ra là?: Với

những người có thái độ dửng dưng đối với phần thưởng thì họ sẽ hành động thế nào? Đây là một trong những câu hỏi mà lý thuyết này chưa đưa ra được trả lời cụ thể.

Thứ ba, người lao động trong tổ chức sẽ thực hiện những hành động nào để đạt được phần thưởng. Phần thưởng có thể sẽ không có tác dụng khi mà người lao động không biết thực hiện hành động nào để đạt được chúng. Ví dụ: Cái gì sẽ được "đánh giá tốt" khi thực hiện công việc? Tiêu chí đánh giá, tiêu chí kiểm định việc thực hiện công việc của người lao động trong tổ chức là gì?

g) Lý thuyết tiếp cận hệ thống đối với động cơ

Lý thuyết tiếp cận hệ thống đối với động cơ do G.H. Lotwin và R.A. Stringer đưa ra. Theo lý thuyết này hành động của con người được xem như là hệ thống của các biến số và những quan hệ tương tác, trong đó những yếu tố thúc đẩy là thành phần quan trọng nhất. Theo G.H. Lotwin và R.A. Stringer: Động cơ của người lao động chịu ảnh hưởng rất lớn bởi bầu không khí tâm lý xã hội (môi trường tổ chức, phong cách lãnh đạo, cấu trúc tổ chức...). Ví dụ: Nếu con người trong tổ chức có trách nhiệm cao, có tiêu chí phấn đấu rõ ràng thì sẽ thúc đẩy động cơ thành đạt và động cơ quyền lực nhưng lại không thúc đẩy động cơ liên kết. Sự gắn bó với tổ chức có tác dụng thúc đẩy động cơ thành đạt và động cơ liên kết nhưng không thúc đẩy động cơ quyền lực. Xung đột có tác dụng tăng cường động cơ quyền lực và động cơ thành đạt nhưng lại làm giảm động cơ liên kết. Sự niềm nở, thân thiện trong nhóm không thúc đẩy động cơ quyền lực và động cơ thành đạt nhưng lại tăng cường động cơ liên kết. Kinh nghiệm có tác dụng tăng cường động cơ quyền lực và động cơ thành đạt nhưng lại không thúc đẩy động cơ liên kết. Vì thế, theo lý thuyết này các nhà quản lý cần tạo ra được một môi trường làm việc tốt, bầu không khí tâm lý lành mạnh, mọi người đoàn kết, yêu thương, chia sẻ và thông cảm, luôn hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau thì sẽ thúc đẩy động cơ làm việc của con người trong tổ chức.

II. NHÓM VỚI TƯ CÁCH LÀ KHÁCH THỂ QUẢN LÝ

Trong xã hội cá nhân không tồn tại đơn lẻ mà thường liên kết lại trong các nhóm, các cộng đồng. Trong hoạt động quản lý người quản lý không chỉ tác động, ảnh hưởng tới cá nhân mà còn tác động và ảnh hưởng tới các nhóm xã hội. Họ cần hiểu được cấu trúc tâm lý của các nhóm, các giai đoạn phát triển của nhóm và các hiện tượng tâm lý xã hội trong nhóm để vận dụng trong hoạt động quản lý có hiệu quả. Hoạt động quản lý thường được thực hiện trong các nhóm có tổ chức, nhằm phân biệt với các nhóm xã hội khác trong chương này nhóm được chúng tôi gọi là tổ chức.

2.1. Bản chất tâm lý xã hội của tổ chức

2.1.1. Định nghĩa về tổ chức

Trong cuộc sống khi con người liên kết lại với nhau nhằm thực hiện công việc nào đó thì hiệu quả công việc thường tốt hơn khi cũng công việc đó mà họ thực hiện đơn lẻ. Các hình thức liên kết con người trong xã hội rất phong phú, đa dạng nhưng thông thường người ta nói tới ba hình thức cơ bản sau: nhóm; tổ chức xã hội và cộng đồng.

Khách thể quản lý là các nhóm xã hội được giải thích khác nhau trong các lý thuyết khoa học quản lý, xã hội học và tâm lý học. Các lý thuyết của khoa học quản lý coi cấu trúc và hệ thống của các nhóm xã hội là khách thể quản lý trong khi đó các lý thuyết xã hội học và tâm lý học thì khách thể quản lý là các nhóm và các hiện tượng tâm lý xã hội nảy sinh trong đó (quan niệm này rộng hơn). Nói cách khác tâm lý học quản lý coi tổ chức chỉ là trường hợp riêng lẻ của nhóm xã hội. Như vậy có thể nói đối với tâm lý học quản lý và khoa học quản lý thì tổ chức là khái niệm cốt lõi, là sự cụ thể hoá các khái niệm như "hệ thống" và "thiết chế xã hội" trong các khoa học nhân văn.

Chúng tôi quan niệm tổ chức là *dạng đặc thù của nhóm xã hội bao gồm từ hai cá nhân trở lên, liên kết với nhau bởi mục tiêu chung nào đó có sự phân công lao động, có quản lý và điều hành nhằm thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ đặt ra.*

Định nghĩa trên nhấn mạnh bản chất xã hội của tổ chức là sự liên kết giữa những người có cùng sở thích, hứng thú, cùng mục đích, nguyện vọng. Có thể nói điều kiện tiên quyết để tổ chức ra đời là các cá nhân có cùng định hướng hành động. Họ gắn kết với nhau trong tổ chức vì các mục tiêu mà họ khó có thể thực hiện thành công được khi hành động đơn lẻ.

Nét đặc thù của tổ chức so với các nhóm xã hội khác là, có sự phân công lao động giữa các thành viên nhằm tối ưu hoá hoạt động lao động của tổ chức. Trong tổ chức không có sự chồng lấn hoặc đan xen lẫn nhau vai trò, chức năng của các thành viên.

Để trả lời câu hỏi tại sao tổ chức lại xuất hiện? Cái gì là cơ bản trong sự xuất hiện của tổ chức ?. Cần lưu ý tới hai hiện tượng xã hội sau:

- Tổ chức tạo đột biến ở kết quả nhận được, làm tăng lên nhiều lần so với hành động của cá nhân khi không liên kết trong tổ chức.

- Khi con người hoạt động cùng nhau trong tổ chức sẽ làm họ cảm thấy an toàn và công việc được tiến hành nhanh chóng hơn, thuận lợi hơn.

Nhu cầu liên kết cùng nhau là nguyên nhân cơ bản cho sự ra đời của các tổ chức. Lịch sử loài người đã chứng minh rằng, sức mạnh và hiệu quả của công việc được của một số ít người được tổ chức, sẽ lớn hơn nhiều lần so với sức mạnh và hiệu quả hoạt động của số động người không được tổ chức. Các thành viên của tổ chức được đánh giá một cách năng động hơn bởi họ không phải là những nhân cách đơn lẻ, mà là những con người mang trong mình nhiều vai xã hội khác nhau.

Theo các nhà nghiên cứu thông thường tổ chức được chia ra thành 3 loại sau:

* *Tổ chức hành chính*: gồm các cơ quan hành chính, các công sở

* *Tổ chức chung*: gồm bệnh viện, nhà tù, tu viện, các đơn vị quân đội

* *Tổ chức tình nguyện*: gồm tổ chức phi chính phủ, tổ chức kinh doanh

1.3.1.2. Một số đặc điểm cơ bản của tổ chức

a) Tính mục đích và tính hệ thống. Tất cả các tổ chức được thành lập đều nhằm thực hiện các mục đích xã hội có ý nghĩa nào đó. Ngay

từ đầu khi thành lập trong tổ chức đã có hệ thống vai trò, địa vị và tổ chức thường đảm bảo hoạt động của các thành viên trong tổ chức một cách ổn định.

b) Sự phân chia và chuyên môn hoá lao động. Các nhiệm vụ của tổ chức được phân chia được phân chia dựa trên vị thế của các thành viên và trở thành trách nhiệm chính thức của họ. Sự phân chia lao động trong tổ chức được thực hiện theo chiều ngang và chiều dọc với những dạng hoạt động, hành động, thao tác cụ thể. Mỗi tổ chức đều có các phòng ban để giải quyết các nhiệm vụ cụ thể của nó.

c) Cấu trúc thang bậc quyền lực. Thông thường thang bậc quyền lực có dạng kinh tự tháp. Trong thang bậc này mỗi thành viên có trách nhiệm báo cáo quản lý trực tiếp phía trên và có quyền lực đối với những người cấp dưới.

d) Hoạt động được chính thức hoá. Các quyết định và hành động của những người có trách nhiệm đều được thể hiện bằng hệ thống các văn bản quy định, chỉ dẫn chính thức. Mỗi thành viên phải trung thành với tổ chức.

e) Có cấu trúc hành chính bảo đảm hoạt động của tổ chức. Cấu trúc này là những nhân viên thường xuyên hoạt động đảm bảo sự vận hành của tổ chức (bảo vệ, thư tín...).

Những đặc điểm nêu trên đồng thời là những yêu cầu của xã hội đối với tổ chức. Ngày nay trong tư duy quản lý mới thì mỗi tổ chức đều được xem như một hệ thống xã hội bao gồm hai tiểu hệ thống: kỹ thuật và xã hội.

- *Tiểu hệ thống kỹ thuật* bao gồm: Máy móc, trang thiết bị, công nghệ và các tri thức quản lý tương ứng, cấu trúc của tổ chức, phương pháp kế hoạch hoá, kỹ năng làm việc trình độ đào tạo và chuyên môn hoá lực lượng lao động...

- *Tiểu hệ thống xã hội* bao gồm tất cả các dạng kích thích lao động (vật chất và tinh thần); phong cách lãnh đạo; sự tham gia của người lao động vào quá trình ra quyết định, khả năng thăng tiến và văn hoá tổ chức.

Trong điều kiện hiện nay để tổ chức có tiềm năng phát triển và thích nghi tốt với môi trường thì cần được xây dựng trên các nguyên tắc sau:

- *Nguyên tắc tiền đồ hoạt động*: không xây dựng cấu trúc tổ chức phù hợp với năng lực của những người hiện có mà cần xây dựng nó như công cụ để đạt mục tiêu và lựa chọn nhân lực đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu đó.

- *Nguyên tắc chế độ một thủ trưởng.* Người lao động chỉ cần báo cáo hoạt động của mình và nhận chỉ thị, mệnh lệnh từ một người quản lý duy nhất.

- *Nguyên tắc chuyên môn hoá quản lý.* Các công việc thường xuyên trong tổ chức cần được phân chia giữa các chuyên viên trong bộ máy tổ chức một cách cụ thể, rõ ràng tránh trùng lặp.

- *Nguyên tắc tầm vực quản lý.* Thuộc cấp (người dưới quyền, bộ phận dưới quyền) cho một nhà quản lý không vượt quá 5-9, về thực chất đây là áp dụng quy luật "số chết" trong trí nhớ ngắn hạn của Miller giúp cho nhà quản lý dễ nhớ, dễ quản lý các bộ phận dưới quyền hoặc người thuộc cấp của mình.

- *Nguyên tắc giới hạn thang bậc trong quản lý.* Trong quá trình xác định thang bậc quản lý cần lưu ý số bậc trong thang quản lý càng ít thì hoạt động quản lý càng dễ dàng và có hiệu quả hơn.

- *Nguyên tắc phân quyền.* Người quản lý không nên làm những việc mà cấp dưới có thể làm được cần phân quyền và chia sẻ công việc với họ.

Như vậy một tổ chức hiện đại cần lưu ý các điểm sau:

- Sự phân nhánh không nhiều với số lượng nhân viên không lớn nhưng có trình độ văn hoá và nghiệp vụ cao.

- Số lượng thang bậc quản lý không lớn và cần được xây dựng theo hình kinh tự tháp, tức là thang bậc quản lý càng cao thi số cán bộ càng ít.

- Được tổ chức làm việc theo đội thể hiện sự phân hoá và chia sẻ quyền lực trong quản lý.

- Định hướng hoạt động không chỉ vì con người trong tổ chức mà còn phục vụ người tiêu dùng, phục vụ xã hội.

- Khả năng thay đổi mẫu mã sản phẩm một cách nhanh chóng, linh hoạt đáp ứng nhu cầu, đòi hỏi thị trường.

- Tích trữ ít nhất với hệ thống sản xuất mềm dẻo nhất.

- Năng suất lao động cao, số lượng sản phẩm bị hỏng ít.

2.2. Cấu trúc tổ chức

Trong các khoa học xem xét cấu trúc tổ chức khác nhau như: Cấu trúc kinh tế, cấu trúc văn hoá, cấu trúc xã hội. Tâm lý học quản lý tổ chức có cấu trúc chính thức và cấu trúc không chính thức. Sau đây chúng tôi sẽ trình bày từng cấu trúc đó.

2.2.1. Cấu trúc chính thức

a) Định nghĩa

Cấu trúc chính thức là xương sống của tổ chức, thực chất là hệ thống chức năng vai trò, vị trí, trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân và nhóm thành viên được sắp xếp theo một thang bậc quản lý cụ thể (từ giám đốc tới người lao động). *Cấu trúc chính thức là hệ thống các quan hệ chính thức giữa các thành viên trong tổ chức được khẳng định mang tính chất pháp lý. Cơ cấu của cấu trúc này được quy định bởi mục đích hoạt động của tổ chức.*

Cấu trúc chính thức là cấu trúc được xác lập dựa trên các văn bản, quy định mang tính pháp luật. Trên thực tế cấu trúc này được thể hiện rất đa dạng và thường bao gồm các tiểu cấu trúc sau đây:

Cấu trúc chức vụ. Trong cấu trúc này các thành phần chức vụ của tổ chức được làm rõ. Ví dụ: giám đốc, phó giám đốc, các phòng ban, phân xưởng trưởng, các tổ trưởng và người lao động

Cấu trúc chức năng. Trong cấu trúc này chức năng của từng thành viên được làm rõ. Ví dụ: nhà quản lý, chuyên gia, chuyên viên văn phòng.

Cấu trúc nhân khẩu học. Cấu trúc này chỉ ra các nhóm lứa tuổi, vị thế xã hội của từng thành viên.

Cấu trúc trình độ nghề nghiệp. Cấu trúc này chỉ rõ các nhóm theo kinh nghiệm công tác, các nhóm theo trình độ học vấn và trình độ tay nghề được đào tạo nghề.

Sự hiểu biết về các cấu trúc trên cho phép nhà quản lý nhận thấy mặt mạnh, mặt yếu của tổ chức, các đặc điểm tâm lý-xã hội của tổ chức và tiềm năng nghề nghiệp quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức.

b) Đặc điểm của cấu trúc chính thức

- Được thiết lập trên cơ sở những quyết định, nghị quyết mang tính chất pháp lý. Tổ chức muốn tồn tại, cần được Nhà nước thừa nhận theo đúng luật pháp quy định. Ví dụ: mục đích, chức năng, nhiệm vụ, nhân lực, cấu trúc chính thức, tài khoản được các cấp tương ứng thừa nhận.

- Các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng thành viên, từng vị trí quản lý trong tập thể được khẳng định bằng văn bản cụ thể.

- Khẳng định hệ thống chỉ huy, điều hành và thừa hành theo quan hệ chiều dọc và chiều ngang (ai thuộc quyền chỉ đạo của ai).

- Là cơ sở tâm lý để tăng cường ý chí, trí tuệ, tình cảm và phối hợp hoạt động của các thành viên, tạo nên sức mạnh của tổ chức.

c) Vai trò của cấu trúc chính thức

- Cấu trúc chính thức, là bộ xương của tập thể quyết định sự phát triển và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Là cơ sở để phân chia chức năng, vai trò và nhiệm vụ của các thành viên, tạo điều kiện cho họ phối hợp thống nhất với nhau tạo nên sức mạnh của tổ chức.

- Là cơ sở để khẳng định, thiết lập và duy trì quan hệ hợp tác với các đối tác, khách hàng và phát triển tổ chức.

- Cấu trúc chính thức là điều kiện quan trọng để duy trì hoạt động sống của tổ chức là cơ sở để đánh giá từng thành viên trong tổ chức.

2.2.2. Cấu trúc không chính thức

a) Định nghĩa

Hiện nay trong tâm lý học có rất nhiều quan điểm khác nhau về cấu trúc không chính thức. Trong giáo trình này chúng tôi hiểu:

Cấu trúc không chính thức là tổ hợp của các quan hệ không chính thức giữa những người lao động, những người dưới quyền với nhau trong tổ chức được tạo ra do nhu cầu, sở thích, tình cảm hoặc lối sống riêng của họ.

Số lượng các nhóm không chính thức trong tổ chức rất khác nhau tùy thuộc vào điều kiện, thành phần cụ thể của tổ chức. Thông qua các nhóm không chính thức, nhà quản lý có thể hiểu được nguyện vọng, mong muốn, quan hệ của các thành viên trong tổ chức từ đó đưa ra quyết định quản lý có hiệu quả hơn.

b) Đặc điểm của cấu trúc không chính thức

- Cấu trúc không chính thức được hình thành thông qua giao tiếp giữa các thành viên có cùng hoàn cảnh, sở thích, nguyện vọng, lối sống trong tổ chức.

- Cấu trúc không chính thức hình thành một cách tự phát, tồn tại một cách khách quan (nhu cầu kết bạn, lập nhóm), gắn liền với hoạt động sống của tổ chức.

- Mức độ ảnh hưởng của con người trong cơ cấu không chính thức được khẳng định do uy tín, tài năng, tình cảm và vị thế của các cá nhân trong tổ chức tạo nên. Ví dụ: nhóm thích âm nhạc thì những người hiểu biết nhiều về âm nhạc, hoặc sử dụng nhạc cụ giỏi, được mọi người thừa nhận thì sẽ được suy tôn làm thủ lĩnh, vì thế họ có được sức mạnh ảnh hưởng phi thường tới các thành viên trong nhóm.

- Vị thế của con người trong các nhóm không chính thức được thể hiện một cách linh động, nó có thể chuyển từ người này qua người khác theo sự thừa nhận của số đông.

- Các cơ cấu không chính thức trong tổ chức thường có quy mô nhỏ, phạm vi hoạt động hẹp. Trong một tổ chức có thể có nhiều cơ cấu không chính thức có các mục tiêu khác nhau. Ví dụ: các nhóm mở

có mục tiêu tích cực thúc đẩy tổ chức phát triển, các nhóm khép kín thường có mục tiêu tiêu cực; cờ bạc, rượu chè, ăn cắp tài sản...

- Mỗi nhóm không chính thức này thường có một thủ lĩnh đứng đầu. Thủ lĩnh nhóm do được suy tôn nên ảnh hưởng rất mạnh tới đời sống, tình cảm và hành vi của từng thành viên trong nhóm.

Vậy trong tổ chức khi xuất hiện các nhóm không chính thức thì nhà quản lý cần có thái độ nào đối với các nhóm này ? Làm thế nào để quản lý chúng có hiệu quả ? Theo các nhà tâm lý học quản lý để giải quyết vấn đề này cần thực hiện quy trình sau:

- Thừa nhận sự tồn tại của các cấu trúc không chính thức trong tổ chức, không được sử dụng các biện pháp loại trừ hoặc đe dọa sự tồn tại của chúng.

- Làm làm trung lập hoá mục đích của các nhóm không chính thức khi mục đích của nhóm này đi ngược lại với mục đích của tổ chức; khuyến khích các nhóm không chính thức hoạt động khi mục đích của họ không cản trở việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Nắm được các thủ lĩnh của các nhóm không chính thức và thường xuyên gặp gỡ họ, điều này sẽ làm tăng cường tính công khai trong tổ chức.

- Trước khi đưa ra bất cứ quyết định hành động nào cần cần lường trước, lường sau được tác động của nó tới các nhóm không chính thức trong tổ chức.

- Để làm giảm sự chống đối của các nhóm tiêu cực đối với các thay đổi trong tổ chức cần lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định và thực hiện quyết định quản lý.

- Cung cấp các thông tin một cách nhanh chóng, kịp thời nhằm hạn chế tin đồn trong tổ chức.

c) Vai trò của cấu trúc không chính thức

- Các cơ cấu không chính thức có thể góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các công trình nghiên cứu của Elton Mayo đã khẳng định; nếu sắp xếp công nhân làm việc với nhau theo sở thích của họ vào một tổ thì năng suất lao động của họ tăng hơn 15-17%.

- Các cơ cấu không chính thức là cơ sở tạo nên tình cảm thân thiết, gắn kết, sự chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên trong nhóm, từ đó tạo nên sức mạnh bên trong của tổ chức.

- Cơ cấu không chính thức là yếu tố quan trọng góp phần thoả mãn các nhu cầu giao tiếp, tính cảm, quan hệ, giữa các thành viên từ đó tạo nên bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tổ chức.

- Cơ cấu không chính thức còn có tác dụng như một cơ chế phòng vệ quan trọng của các thành viên trong nhóm giúp họ phản ứng một cách kịp thời, có hiệu quả với các tác động từ bên ngoài. Ví dụ: khi có vấn đề cá nhân thường lấy ý kiến của thủ lĩnh nhóm không chính thức trước rồi mới lấy ý kiến của lãnh đạo, nhà quản lý nhóm chính thức.

- Nếu nhà quản lý biết sử dụng các cơ cấu không chính thức một cách khoa học thì họ hoàn toàn có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

d) Thủ lĩnh của cơ cấu không chính thức

Thủ lĩnh của các cơ cấu không chính thức là những cá nhân có uy tín, có năng lực hoặc phẩm chất vượt trội nào đó được đa số thành viên trong nhóm thừa nhận. Các công trình nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội cho thấy, thủ lĩnh thường có các đặc điểm sau:

- Có kinh nghiệm, thâm niên công tác, không quá trẻ tuổi, được thừa nhận, tin cậy và kính trọng. Ví dụ: họ là những người lao động có nhiều kinh nghiệm trong các hoạt động của tỏ chức, có lối sống chuẩn mực được mọi người thừa nhận.

- Có năng lực về một hoặc một số lĩnh vực hoạt động chuyên môn nào đó mà biết cách tạo điều kiện và cơ hội cho các thành viên trong nhóm hoạt động tốt hơn, biết cách tổ chức hoạt động đem lại lợi ích cho các thành viên trong nhóm (có thể vật chất hoặc tinh thần).

- Nhà quản lý có thể đồng thời là thủ lĩnh khi họ có năng lực, trình độ, có đạo đức trong sáng, biết quan tâm đến mọi người, tận tuỵ phục vụ mục đích chung, hết lòng vì mọi người, vì tổ chức được mọi người thừa nhận.

Thủ lĩnh các nhóm không chính thức có thể là thủ lĩnh tích cực hoặc tiêu cực. Nguyên nhân thúc đẩy thủ lĩnh tiêu cực xuất hiện trong tổ chức có thể do lãnh đạo, quản lý có nhiều thiếu sót trong hoạt động tổ chức lao động,hoạt động quản lý. Ví dụ: Thưởng phạt không nghiêm minh, thiếu dân chủ trong hoạt động của tổ chức hoặc có thể do sự bất đồng của cá nhân với lãnh đạo.

Trong hoạt động quản lý khi xuất hiện các nhóm tiêu cực có mục đích ngược lại mục tiêu chung của tổ chức thì nhiệm vụ quan trọng nhất đối với nhà quản lý là cần bình tĩnh, sáng suốt tìm hiểu nhằm phát hiện thủ lĩnh của các nhómkịp thờivà đưa ra biện pháp giáo dục phù hợp. Trên thực tế có thể sử dụng các biện pháp sau đây để giáo dục thuyết phục thủ lĩnh của nhóm tiêu cực:

+ Chuyển chức năng tiêu cực thành chức năng tích cực bằng việc giao một vị thế lãnh đạo cụ thể cho họ. Ví dụ: tổ trưởng tổ sản xuất, tổ trưởng tổ công đoàn. Trên cơ sở đó tìm cách ảnh hưởng, thuyết phục, cảm hoá dần họ theo mục tiêu chung của tổ chức.

+ Mạnh dạn sử dụng "tài năng" của họ tạo điều kiện thoả mãn nhu cầu, mong muốn tự khẳng định của họ trong tổ chức. Ví dụ: chủ nhiệm câu lạc bộ, chủ tịch hội đồng hương...

+ Tiếp cận cá nhân một cách khéo léo, tế nhị nhằm thuyết phục lôi cuốn họ vào các hoạt động của tổ chức, tránh chạm đến lòng tự ái của họ. Nhà quản lý có thể trực tiếp gặp gỡ trao đổi về những khuyết điểm, sai sót của họ đối với tập thể, đánh thức lượng tâm và trách nhiệm, mở ra cơ hội cho họ hòa nhập.

+ Chia tách, chuyển thủ lĩnh tiêu cực sang bộ phận khác (tách họ khỏi nhóm của mình), từ đó dùng ảnh hưởng của nhóm để tác động nhằm thay đổi thái độ và nhận thức của họ.

Tóm lại: Trong tổ chức luôn tồn tại song song hai cơ cấu là cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức. Cơ cấu không chính thức tạo nên hệ thống các quan hệ có vai trò quan trọng đặc biệt đối với sự phát triển của tổ chức. Trong hoạt động của mình nhà quản lý cần biết kết hợp và dung hoà các nhóm không chính thức với cấu trúc chính thức

của tổ chức tạo ra sự thống nhất, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các thành viên, các nhóm trong tổ chức nhằm thực hiện tốt các mục tiêu đặt ra.

2.3. Một số hiện tượng tâm lý xã hội trong tổ chức

2.3.1. Bầu không khí tâm lý xã hội trong tổ chức

Bầu không khí tâm lý xã hội của tổ chức là chỉ báo quan trọng về trạng thái, sức khỏe tâm lý xã hội của tổ chức. Nó là sự biểu hiện bên ngoài của các hiện tượng tâm lý của tổ chức cả về ngôn ngữ và hành vi. Nói một cách khác bầu không khí tâm lý xã hội là kết quả của hoạt động, giao tiếp cùng nhau và tác động lẫn nhau giữa con người với con người trong tổ chức. Thuật ngữ "không khí" có nguồn gốc từ tiếng Hylạp thường được sử dụng trong khí tượng học, biểu thị tổng thể các điều kiện khí hậu của một địa phương nào đó. Khái niệm trên được đưa vào khoa học tâm lý nhằm biểu thị ý nghĩa thực tế của các điều kiện hoạt động, đời sống của con người trong tổ chức.

Người đi đầu nghiên cứu bầu không khí tâm lý dưới góc độ tâm lý học quản lý, tâm lý học kinh doanh là Elton Mayo (Mỹ). Các công trình nghiên cứu ở Hawthorne (1924-1929) đã giúp ông đi tới kết luận sau: trạng thái tâm lý xã hội của doanh nghiệp đã ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đó. Bầu không khí tâm lý được xem như là nền (phông) mà trên đó các hoạt động, quan hệ, giao tiếp của các thành viên được thực hiện. Đối với nhà quản lý bầu không khí tâm lý xã hội được xem như một chỉ báo quan trọng để đánh giá, dự báo quá trình phát triển và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

a) Định nghĩa. Trong tâm lý học hiện nay có nhiều định nghĩa về bầu không khí tâm lý. Trong giáo trình này chúng tôi hiểu *bầu không khí tâm lý xã hội là trạng thái tâm lý của nhóm, phản ánh trình độ phát triển các quan hệ liên nhân cách, điều kiện lao động, tiền lương... ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động và sự phát triển của con người trong tổ chức.*

b) Đặc điểm bầu không khí tâm lý xã hội

- Là một hiện tượng tâm lý rất linh động, dễ thay đổi nhưng vô cùng cần thiết cho đời sống của cá nhân, tập thể, tổ chức tựa hồ như không khí cần cho cơ thể sống. Tên gọi "bầu không khí" đã hàm chứa ý nghĩa rằng đây là một hiện tượng tâm lý mềm dẻo, dễ thay đổi, dễ lan truyền nhưng cũng có thể dự báo và sử dụng trong hoạt động quản lý tổ chức.

- Phản ánh các sắc thái tâm trạng của các thành viên trong nhóm ở một trình độ tích hợp cao. Bầu không khí tâm lý không phải là phép cộng đơn giản tâm trạng các thành viên, mà là tâm trạng chung của cả nhóm phản ánh sự thoả mãn (hay không thoả mãn) của họ đối với các vấn đề có liên quan tới sự tồn tại và phát triển của cá nhân, nhóm.

- Phản ánh trình độ phát triển của các mối quan hệ "dọc" và "ngang" và mức độ thoả mãn của các thành viên đối với các mối quan hệ đó. Cụ thể là phản ánh trình độ phát triển các quan hệ giữa người lao động với lãnh đạo, giữa người lao động với người lao động, giữa lãnh đạo với lãnh đạo hoặc giữa các nhóm này với các nhóm khác trong tổ chức đó.

- Phản ánh xu hướng quan điểm, nhận thức, mong muốn của các thành viên đối với các vấn đề có liên quan tới đời sống của cá nhân, tổ chức, thể hiện sự thống nhất hay bất đồng giữa họ đối với các vấn đề đó.

- Phản ánh thái độ của các thành viên đối với các vấn đề, điều kiện lao động, tính chất lao động, tiền lương, mục tiêu, kế hoạch phát triển của tổ chức và sự lãnh đạo trong tổ chức.

Có thể nói bầu không khí tâm lý của tổ chức là trạng thái tâm lý xã hội phản ánh toàn bộ các mặt của cuộc sống và quan hệ giữa con người với con người trong tổ chức, vì thế chứa đựng những sắc thái riêng của mỗi tổ chức và ảnh hưởng tới trước hết tới cảm xúc, tình cảm của các thành viên và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Cấu trúc bầu không khí tâm lý xã hội

Cho đến nay các nhà nghiên cứu còn chưa có được sự thống nhất về cấu trúc và các tiêu chí đánh giá BKKTL, nhưng họ đều thống nhất với nhau rằng BKKTL là một trạng thái tâm lý xã hội của tổ chức.

Theo chúng tôi BKKTL là một trạng thái tâm lý vì thế nó phản ánh mức độ thoả mãn (không thoả mãn) tính chất và nội dung của 3 nhóm quan hệ phổ biến của người lao động trong tổ chức là: quan hệ theo chiều "dọc"; quan hệ theo chiều "ngang" và quan hệ đối với lao động, các điều kiện lao động, chính sách và môi trường làm việc trong tổ chức.

Thứ nhất BKKTL phản ánh tính chất quan hệ theo chiều "dọc" thể hiện mức độ thoả mãn quan hệ giữa người lãnh đạo đối với người dưới quyền trong tổ chức: như phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo (uy quyền, dân chủ hay tự do), cách thức ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định của họ. BKKTL còn là tâm trạng thoả mãn hay không thoả mãn của các thành viên trong tổ chức đối với uy tín, phẩm chất và năng lực của lãnh đạo, trong việc quản lý, điều hành tổ chức.

BKKTL phản ánh tính chất của các mối quan hệ "ngang" giữa các thành viên có cùng một địa vị, chức vụ trong tổ chức thể hiện sự thoả mãn hay không thoả mãn đối với sự hợp tác, chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau giữa họ để thực hiện nhiệm vụ chung. BKKTL còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn của người lao động đối với lối sống, tình cảm, đạo đức của các thành viên khác trong tổ chức (ý thức trách nhiệm, trung thực, tôn trọng...).

BKKTL phản ánh tính chất lao động (phức tạp, hay đơn giản, năng nhọc hay không nặng nhọc), điều kiện lao động (không khí có độc hại hay không, tiếng ồn, ánh sáng, may móc trang thiết bị...) có thỏa mãn hay không thỏa mãn đối với họ. BKKTL còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn của họ đối với ý nghĩa, giá trị lao động đối với cá nhân và xã hội, tiền lương và tiền thưởng mà họ nhận được.

Ngoài ra BKKTL còn phản ánh sự thoả mãn hay không thoả mãn của người lao động đối đối với môi trường làm việc trong tổ chức như: chính sách, chiến lược phát triển, quan hệ đối nội, đối ngoại (chính quyền địa phương, các đối tác trong và ngoài nước) và sự tham gia của tập thể trong việc thực hiện các chủ chương, chính sách của Đảng và nhà nước.

Người lao động phản ánh các yếu tố trên thông qua trạng thái tâm lý rất khác nhau của họ, các trạng thái tâm lý này được tích hợp lại với nhau tạo thành BKKTL của tổ chức. Nhà quản lý hoàn toàn có thể chủ động, dự bào sự thay đổi bầu không khí tâm lý trong tổ chức từ đó đưa ra cách thức can thiệp, điều chỉnh theo chiều hướng mong muốn nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức, bằng cách sử dụng các tri thức, quy luật tâm lý xã hội trong nhóm.

Bầu không khí thể hiện qua các mặt sau như: sự đoàn kết, sự tương đồng tâm lý và mức độ đồng nhất tâm lý của tổ chức. Sự đoàn kết là mức độ thống nhất hành động các thành viên của tổ chức thể hiện ở sự lựa chọn thống nhất một phương án hành động từ các phương án khác nhau. Sự tương đồng tâm lý thể hiện không xung đột trong giao tiếp và phối hợp hành động tốt của các thành viên trong hoạt động của tổ chức. Mức độ đồng nhất của các thành viên tổ chức đối với mục tiêu, giá trị hoạt động và chuẩn mực nhóm.

Nhà quản lý cần tạo dựng bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh trong tổ chức, nó là điều kiện cần thiết để đảm bảo cho tổ chức phát triển và hoạt động có hiệu quả. Theo chúng tôi bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh gồm các thành tố sau: luôn yêu cầu cao và tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức; phê và tự phê bình chân thành, thẳng thắn tất cả đều vì công việc; tự do bày tỏ ý kiến khi thảo luận các vấn đề trong đời sống của tổ chức; luôn tự hào vì được là thành viên của tổ chức, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau; các thành viên luôn được thông tin đầy đủ mọi vấn đề trong cuộc sống của tổ chức.

Các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý xã hội của tổ chức

Có rất nhiều các yếu tố chủ quan và khách quan ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý xã hội trong tổ chức, tuy nhiên theo chúng tôi những yếu tố sau đây có ảnh hưởng nhiều nhất:

- Phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý xã hội của tổ chức. Khi người lãnh đạo đánh giá khen thưởng hoặc xử phạt nghiêm minh, công bằng và công khai thì có tác dụng tạo ra các quan hệ tốt đẹp thúc đẩy người lao động làm việc. Ví dụ: Lee Jacosa tổng giám đốc công ty Ford đã rất thành công trong

việc khuyến khích mọi người làm việc, ông rất hiểu tâm trạng, nguyện vọng của người lao động. Tổng giám đốc công ty Sony khi được phỏng vấn: "làm thế nào mà công ty luôn đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh cao", ông trả lời *"Nguyên nhân thành công của các công ty chúng tôi là do tạo dựng được tình cảm tốt đẹp trong công ty, trên cơ sở đó khơi dậy nhiệt tình lao động, óc sáng tạo của người lao động"*.

- Điều kiện lao động là những nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của tổ chức. Người quản lý cần lưu ý các điều kiện làm việc sau đây: tiếng ồn, trang trí, vệ sinh, ánh sáng, âm nhạc, mức độ ô nhiễm của môi trường làm việc... Trong quá trình làm việc người lao động thường nhận thức, đánh giá các điều kiện làm việc, nếu các điều kiện đó thoả mãn được nhu cầu của họ, sẽ tạo ra tâm trạng thoải mái và bầu không khi tâm lý lành mạnh trong tổ chức.

- Lợi ích của người làm việc (đặc biệt là tiền lương) có ảnh hưởng lớn đến bầu không khí tâm lý xã hội trong tổ chức. Người lao động thường là chủ gia đình, họ phải lo toan rất nhiều việc và tiền lương lại là thu nhập chính của gia đình họ. Khi tiền lương có thể bảo đảm được cuộc sống cho gia đình, người lao động sẽ an tâm và có ý thức trách nhiệm cao trong công việc. Cần lưu ý rằng, khi lợi ích của người lao động được quan tâm, đời sống được cải thiện thì sẽ tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh thúc đẩy họ hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

- Định hướng giá trị và thái độ đối với lao động, là những yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý tâm lý của tổ chức. Định hướng giá trị trong lao động là thái độ đặc biệt của người lao động đối với mục đích và chiến lược hoạt động. Định hướng giá trị phản ánh trong các nhu cầu của cá nhân và nhóm xã hội, ảnh hưởng trực tiếp tới tới chiều hướng phát triển nhân cách của người lao động. Thông thường định hướng giá trị của người lao động có 4 định hướng sau: Định hướng giá trị xã hội-mức độ quan trọng và cần thiết của công việc đối với xã hội; định hướng nội dung công việc-có thể nâng cao được trình độ, kỹ năng (không phụ thuộc vào tiền lương); định hướng vật chất-công việc được trả lương cao; định hướng điều kiện lao động-công việc có thuận lợi về thời gian và quan hệ tốt giữa người với người trong tổ chức.

- Tính tích cực của người lao động là một trong các yếu tố quan trọng, ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý xã hội của tổ chức. Tính tích cực của người lao động bao gồm 2 loại: tính tích cực công việc và tính tích cực xã hội. Tính tích cực công việc của các thành viên trong tổ chức được thể hiện bằng việc thực hiện tốt định mức lao động, với chất lượng cao, sử dụng và bảo quản tốt các phương tiện làm việc. Mức độ thể hiện cao nhất của tính tích cực này là, tính sáng tạo trong hoạt động và tạo được quan hệ tốt giữa con người với con người trong tổ chức. Tính tích cực xã hội là mức độ và hiệu quả tham gia vào hoạt động của cơ quan, hoạt động của các tổ chức xã hội (Đảng, công đoàn, đoàn thanh niên, thanh tra nhân dân, phụ nữ, cựu chiến binh), hoặc tham gia vào các hiệp hội chuyên môn (hội khoa học kỹ thuật, hội những người phát minh, sáng chê) trong tập thể. Tính tích cực của người lao động còn thể hiện ở sự sẵn sàng tham gia, tích cực phát biểu ý kiến trong các cuộc họp xây dựng và phát triển tổ chức.

- Sự đoàn kết của tổ chức là yêú tố ảnh hưởng rất mạnh tới bầu không khí tâm lý xã hội. *Đoàn kết là sự thống nhất mục đích, quan điểm và hành vi của các thành viên trong tập thể, thể hiện ở sự hợp tác, chia sẻ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, nhằm giải quyết các vấn đề nảy sinh trong tập thể bảo đảm sự ổn định công việc và đời sống của tổ chức.* Sự đoàn kết của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào trình độ tổ chức và năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của nhà quản lý. Ví dụ: nhà quản lý sắp xếp nhân sự không phù hợp với công việc, không đánh giá không khách quan trình độ, năng lực của người lao động hoặc độc đoán, chuyên quyền, năng lực chuyên môn yếu kém, là nguyên nhân gây ra mất đoàn kết. Mức độ đoàn kết của tổ chức được thể hiện bằng hiệu quả hoạt động quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh, chất lượng của sản phẩm làm ra và mức độ tiêu hao nguyên vật liệu cho mỗi sản phẩm. Sự thống nhất về tình cảm, sự tương hợp tâm lý và thống nhất về định hướng giá trị, của các thành viên cũng ảnh hưởng trực tiếp tới mức độ đoàn kết trong tổ chức. Xung đột trong được nhà quản lý giải quyết công khai, có lý, có tình, thưởng-phạt nghiêm minh đúng người, đúng việc, cũng là một yếu tố quan trọng nhằm kiến tạo và duy trì bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh của tổ chức.

- Mức độ thoả mãn công việc của người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của tổ chức. *Thoả mãn công việc là sự phù hợp (hay không phù hợp) giữa những yêu cầu về công việc của người lao động và mức độ thoả mãn các các yêu cầu ấy thông qua các điều kiện cụ thể của tổ chức.* Các nhà tâm lý quản lý đã cho rằng, thoả mãn lao động bao gồm 2 loại là: thoả mãn công việc chung và thoả mãn quá trình thực hiện công việc. Thoả mãn công việc chung, là sự thoả mãn với hoạt động chung, với chính sách của tổ chức. Thoả mãn công việc là sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc và điều kiện làm việc của tổ chức. Thỏa mãn công việc phụ thuộc vào 3 yếu tố sau: giá trị kinh tế, giá trị xã hội của lao động; giá trị về định mức lao động; giá trị về hoạt động truyền thông (tình hình hoạt động của tổ chức). Sự thoả mãn công việc còn bao gồm các yếu tố: nghề nghiệp; tình huống lao động; nội dung lao động; tổ chức lao động; tiền lương; điều kiện lao động; quan hệ qua lại. Sự thoả mãn nội dung lao động bao gồm các yếu tố như: tính chất lao động (tính đa dạng, khả năng sáng tạo). Sự thoả mãn về tổ chức lao động: mức độ hợp lý, công bằng trong phân ca, kíp, sắp xếp chỗ làm việc. Sự thoả mãn điều kiện lao động bao gồm: vệ sinh, độ chiếu sáng, mức độ nặng nhọc, độc hại, thiết bị và phương tiện sản xuất kinh doanh. Thoả mãn tiền lương gồm: hệ thống lương, thu nhập thực tế của người lao động và của tập thể. Sự thoả mãn về quan hệ "ngang" giữa lãnh đạo với lãnh đạo, giữa người lao động với người lao động được thể hiên thông qua quan điểm, nhận thức, tình cảm và sự phối hợp công việc thường ngày của họ.

- Các điều kiện cơ sở vật chất thiết yếu đối với người lao động trong tổ chức như: Phòng làm việc, bàn ghế, độ chiếu sáng, các trang thiết bị lao động cần thiết, dây truyền, công nghệ sản xuất hiện đại, phương tiện đi làm, nhà trẻ,trường mẫu giáo cho con em người lao động, chỗ ăn, chỗ ở cho người lao động, các câu lạc bộ dành cho những người có cùng sở thích khác nhau... là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới trạng thái tâm lý xã hội-bầu không khí tâm lý xã hội của các thành viên trong tổ chức.

e) Một số yếu tố cần thiết tạo nên bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh trong tổ chức

- Nhà quản lý đóng vai trò chủ đạo trong việc kiến tạo các quan hệ không chính thức và sự tương hợp tâm lý giữa các thành viên trong tập thể. Có thể tạo dựng bầu không khí lành mạnh trong tổ chức bằng cách tiến hành các hoạt động như: sản xuất kinh doanh, tổ chức các ngày lễ, kỷ niệm của dân tộc hoặc sinh nhật của người lao động.

- Tăng cường thông tin, trao đổi, tiếp xúc giữa các thành viên trong tập thể, giúp họ có điều kiện làm quen, tâm sự, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau tốt hơn. Tổ chức hoạt động nghỉ mát, du lịch, sinh nhật và phát động phong trào văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao, giúp các thành viên có thể gần gũi, chia sẻ, thông cảm, hỗ trợ lẫn nhau, thúc đẩy họ thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao.

- Thưởng, phạt công khai, dân chủ và khách quan dựa trên cơ sở đóng góp và cống hiến thực sự của từng thành viên, từ đó tạo được sự thoả mãn của người lao động, góp phần tạo nên bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tổ chức.

- Xây dựng nếp sống văn hoá tổ chức thông qua các chuẩn mực hành vi, cách ứng xử trong tổ chức, quan tâm tới việc giáo dục các phẩm chất đạo đức, lối sống cho các thành viên, phát huy vai trò của tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên, hội phụ nữ, trong việc kiến tạo bầu không khí tâm lý lành mạnh.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động như: Nâng cấp trang thiết bị, ánh sáng, từng bước làm giảm bớt mức độ độc hại của môi trường làm việc (bụi, khói, chất hoá học, tiếng ồn...), quan tâm tới việc xây dựng nhà trẻ, chỗ ở cho người lao động, giúp họ yên tâm thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Thường xuyên quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần cho người lao động (tiền lương, tiền thưởng, đề bạt, cho đi học...), đặc biệt trong điều kiện tiền lương còn chưa đủ để trang trải cho cuộc sống như hiện nay, thì việc nâng cao thu nhập, tăng cường lợi ích vật chất cho người lao động lại càng có ý nghĩa quan trọng. Điều này có thể thực

hiện được thông qua việc lựa chọn, tối ưu hoá việc sắp xếp lao động, tiết kiện điện, nước và các nguyên liệu trong sản xuất, đào tạo và đề bạt cán bộ quản lý định kỳ trong tổ chức. Thành lập các tổ, nhóm (bộ phận) trong tổ chức dựa trên sự tương hợp tâm lý của các thành viên. Dự báo, phát hiện, ngăn ngừa và giải quyết các xung đột trong tổ chức.

2.3.2. Dư luận xã hội

a) Định nghĩa

Dư luận xã hội trong tổ chức là một hiện tượng tâm lý xã hội hết sức phổ biến trong đời sống của tổ chức. Dư luận xã hội là gì? làm thế nào để quản lý được dư luận xã hội là vấn đề được các nhà quản lý, lãnh đạo hết sức quan tâm. Ví dụ, khi thay đổi ban lãnh đạo của tổ chức thường có nhiều ý kiến trái chiều phản ánh nguyện vọng, mong muốn, đánh gía và thái độ của cá nhân, nhóm đối với việc đề xuất ai sẽ là người được chọn vào ban lãnh đạo mới... những ý kiến trái chiều đó chính là dư luận xã hội (public opinion). Hiện nay trong tâm lý học có rất nhiều định nghĩa về dư luận xã hội, chúng tôi hiểu *dư luận xã hội là ý kiến của cá nhân, nhóm (tổ chức) phản ánh quan điểm, niềm tin, xu hướng, thái độ của các thành viên trong nhóm (tổ chức) đối với các vấn đề, sự kiện quan trọng liên quan tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức.*

Dư luận xã hội là một hiện tượng tâm lý xã hội phổ biến trong đời sống của tổ chức, nhóm xã hội có ảnh hưởng rất lớn tới tâm lý, hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ chức. Dư luận xã hội trong tổ chức có thể biểu hiện theo hai khuynh hướng sau: Dư luận lành mạnh, tích cực và dư luận xã hội không lành mạnh, tiêu cực. Dư luận xã hội lành mạnh, tích cực có tác dụng thúc đẩy hoạt động của người lao động, tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực gắn kết của các thành viên trong quá trình thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. Trong hoạt động quản lý tổ chức nhà quản lý cần biết cách tạo ra dư luận xã hội lành mạnh, tích cực-yếu tố cơ bản đảm bảo sự thành công của hoạt động quản lý.

b) Đặc điểm của dư luận xã hội

- Tính đối tượng của dư luận xã hội thể hiện sự đồng tình hay phản đối của số đông các thành viên trong tổ chức đối với vấn đề cụ

thể nào đó. Tính đối tượng của dự luận xã hội không chỉ thể hiện qua đối tượng hướng tới mà còn thể hiện khuynh hướng, thái độ đồng tình hay phản đối với đối tượng.

- Cường độ dư luận xã hội. Dư luận xã hội thể hiện phản ứng, thái độ của con người, các nhóm xã hội đối với vấn đề, sự kiện nào đó vì thế người ta thường dùng thang đo cường độ (độ mạnh) của nó. Ví dụ, dư luận xã hội đối với một ứng viên nào đó cho vị trí lãnh đạo tổ chức có thể sử dụng thang đánh giá 5 mức độ sau: hoàn toàn ủng hộ, ủng hộ, phân vân, không ủng hộ và hoàn toàn phản đối. Nhà quản lý cần chú ý không chỉ tới số lượng người đồng tình với dư luận nào đó mà còn phải quan tâm tới cường độ của dư luận đó trong quản lý tổ chức.

- Phạm vi của dư luận xã hội. Dư luận xã hội thường có phạm vị bao phủ rất khác nhau, về thực chất là số lượng thành viên hoặc số lượng các nhóm trong tổ chức đã biết sự kiện, vấn đề và thể hiện thái độ, đánh giá đối với nó. Đối với các sự kiện, vấn đề quan trọng dư luận xã hội thường có phạm vi bao phủ rộng hơn các vấn đề, sự kiện ít quan trọng hơn.

- Tính lưỡng cực của dư luận xã hội. Dư luận xã hội đối với một vấn đề, sự kiện nào đó bao giờ cũng được thể hiện qua mặt dương hoặc mặt âm của nó. Bên cạnh với những dư luận hoàn toàn ủng hộ thì cạnh đó cũng có dư luận hoàn toàn phản đối hoặc dư luận phân vân-cân bằng giữa mặt dương và mặt âm đối với đối tượng.

- Dư luận xã hội được hình thành và phát triển thông qua hoạt động, giao tiếp giữa con người với con người trong tổ chức. Nhà quản lý cần phải biết cung cấp thông tin nhanh chóng, chính xác, trung thực, khách quan một cách kịp thời để định hướng dư luận xã hội, tạo ra dư luận xã hội phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

c) Phân biệt dư luận xã hội với tin đồn

Tin đồn là một hiện tượng tâm lý xã hội rất gần với dư luận xã hội. Theo các nhà tâm lý học xã hội Mỹ Allport và Postman thì tin đồn là "*một sự khẳng định về một chủ đề được quan tâm mà không có đủ bằng chứng đáng tin cậy*". Tin đồn phụ thuộc rất nhiều vào trạng thái tâm lý của người tiếp nhận và đưa tin. Trong bối cảnh hoảng loạn, thiếu hụt

thông tin cần thiết, hoặc các sự kiện nghiêm trọng xảy ra bất thường đối với tổ chức thì bao giờ cũng phát sinh nhiều tin đồn nhất. Dư luận xã hội và tin đồn có một số điểm giống và khác biệt cơ bản sau. Sự giống nhau của hai hiện tượng trên là cả hai đều là các hiện tượng tâm lý xã hội nảy sinh trong quá trình giao tiếp, tác động và ảnh hưởng qua lại giữa con người với con người; chủ thể và khách thể đều là cá nhân hoặc nhóm xã hội; sự lan truyền của chúng đều tuân theo những quy luật tâm lý xã hội nhất định; nhà quản lý có thể tác động, can thiệp và điều chỉnh dư luận và tin đồn phục vụ các mục tiêu của tổ chức.

Tuy nhiên giữa dư luận xã hội và tin đồn có những khác biệt được thể hiện trong bảng 11 sau:

Bảng 11: Sự khác biệt giữa dư luận xã hội và tin đồn

Tiêu chí	Dư luận xã hội	Tin đồn
Tính kiểm chứng	Vấn đề liên quan tới lĩnh vực cộng đồng	Vấn đề có liên quan tới cá nhân, nhóm
Nguồn kiểm chứng	Cơ quan chức năng và các phương tiện truyền thông đại chúng	Không xác định
Mức độ tham gia của cá nhân, nhóm	Tham gia cao	Tham gia thấp
Kênh truyền đạt	Chủ yếu qua các kênh thông tin đại chúng	Giao tiếp cá nhân
Tính ổn định	Ổn định, khó thay đổi	Dễ thay đổi

d) Một số yếu tố cần thiết để tạo ra dư luận xã hội lành mạnh trong tổ chức

- Tăng cường thông tin trong tổ chức. Một trong những nguyên nhân dẫn đến việc hình thành tin đồn hoặc dư luận xã hội không lành mạnh là thiếu hụt thông tin trong tổ chức đặc biệt là các thông tin liên quan tới các vấn đề tồn tại và phát triển của tổ chức.

- Công khai hoá, dân chủ hoá trong quá trình ra quyết định. Sự tham gia của người lao động trong quá trình ra quyết định quản lý sẽ giúp tăng cường tính tích cực của người lao động đóng góp vào các vấn cần giải quyết là cơ sở tạo sự thống nhất trong tổ chức.

- Phát huy vai trò của các tổ chức xã hội (đoàn thanh niên, công đoàn, phụ nữ...) trong mọi hoạt động của tổ chức sẽ giúp cho người

lao động có được định hướng đúng đắn với các vấn đề, sự kiện có liên quan tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức từ đó giúp họ có được định hướng đúng đắn trong việc hình thành thái độ và phương pháp đánh giá sự kiện, vấn đề.

- Sử dụng dư luận xã hội trong công tác giáo dục các thành viên của tổ chức. Trong hoạt động quản lý cần tạo ra các dư luận xã hội lành mạnh, tích cực về những cá nhân các cá nhân điển hình, tiên tiến, tích cực, hết lòng vì sự phát triển của tổ chức để các thành viên khác học tập làm theo. Cần tạo ra dư luận xã hội phê phán, giáo dục đối với một số cá nhân không tích cực, thụ động với hoạt động của tổ chức và đưa ra cách thức giáo dục họ phù hợp với các chuẩn mực, truyền thống cộng đồng và quy định của pháp luật.

- Cần dự báo xu hướng phát triển của dư luận xã hội để có phương pháp, cách thức tác động, điều chỉnh dư luận phù hợp mục tiêu của tổ chức.

2.3.3. Xung đột

Xung đột là một trong các hiện tượng tâm lý xã hội thường xuyên có mặt trong đời sống của tổ chức. Ví dụ: Xung đột do bất đồng quan điểm về phân chia phúc lợi cuối năm trong toror chức, mâu thuẫn về chế độ lương, thời gian lên lương. Nếu các xung đột được giải quyết một cách khoa học, khách quan và công bằng thì nó sẽ trở thành động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển tập tổ chức. Bằng nhiều công trình nghiên cứu thực nghiệm, các nhà tâm lý học Liên Xô đã chứng minh rằng, trong quá trình phát triển của tổ chức thì trạng thái ổn định (cân bằng) bao giờ cũng chỉ mang tính chất nhất thời, còn trạng thái thay đổi (biến động) luôn xảy ra. Trạng thái của tổ chức như thế nào (ổn định hay thay đổi) phụ thuộc rất nhiều vào tính chất, quy mô và cách thức giải quyết xung đột của nhà quản lý.

Định nghĩa

Hiện nay trong tâm lý học có nhiều cách hiểu khác nhau về xung đột, chúng tôi cho rằng: *Xung đột là sự mâu thuẫn, cọ sát va chạm về lợi ích, bất đồng quan điểm của các cá nhân (nhóm người) trong hoạt động của*

tổ chức về một hoặc một số vấn đề, sự kiện nào đó có liên quan tới sự tồn tại và phát triển của họ.

Ví dụ: Mâu thuẫn giữa người lao động với lãnh đạo trong việc khen thưởng; va chạm giữa những người lao động về lối sống, tính cách của nhau...

Xung đột, mâu thuẫn trong tổ chức rất đa dạng và phong phú, vì thế việc phân loại xung đột đã được nhiều nhà tâm lý học quan tâm nghiên cứu. Sau đây là một số cách phân loại xung đột phổ biến nhất.

- Căn cứ theo chiều hướng của các quan hệ trong cấu trúc chính thức của tập thể, có thể chia ra xung đột theo chiều "dọc" và xung đột theo chiều "ngang". Xung đột theo chiều "dọc", là xung đột giữa lãnh đạo và người dưới quyền. Ví dụ: mâu thuẫn về việc nâng lương giữa lãnh đạo và công nhân trong tập thể. Xung đột theo chiều " ngang", là xung đột giữa lãnh đạo với lãnh đạo, người dưới quyền với người dưới quyền. Ví dụ: xung đột giữa người cần cù lao động với kẻ lười biếng ỷ lại tập thể.

- Căn cứ vào chủ thể xung đột, có thể chia ra 3 loại là: xung đột giữa nhóm với nhóm, giữa cá nhân này với cá nhân và giữa cá nhân với nhóm.

- Căn cứ vào tính chất xung đột, có thể chia ra các loại xung đột sau: xung đột giao tiếp, xung đột công việc, xung đột kinh tế, xung đột lối sống, xung đột về tình cảm...

b) Nguyên nhân xung đột

Có rất nhiều nguyên nhân xung đột trong tổ chức nhưng có 3 nhóm nguyên nhân được nhiều nhà nghiên cứu thừa nhận là: Nguyên nhân giao tiếp; nguyên nhân tổ chức và nguyên nhân khác biệt về đặc điểm cá nhân.

- Các nguyên nhân xung đột do giao tiếp như: không hiểu thông điệp của nhau, tiếng ồn trong kênh giao tiếp, thiếu thông tin trong giao tiếp, bất đồng về quan điểm, mục đích, về hệ thống giá trị của chủ thể và khách thể giao tiếp.

- Nguyên nhân xung đột do tổ chức như: phân công nhiệm vụ, chức năng không phù hợp; công tác tuyển chọn nhân sự (không có năng lực,

trình độ kém); các cơ chế, quy định không được chuẩn hoá, chồng chéo; đánh giá người lao động không khách quan, trung thực; phong cách lãnh đạo không phù hợp; không có quy hoạch cán bộ hợp lý....

- Các nguyên nhân xung đột do sự khác biệt đặc điểm cá nhân như: khác biệt về lứa tuổi, giới tính, trình độ, không phù hợp tâm lý về đạo đức, lối sống của một số thành viên trong tổ chức, khác nhau về tâm tư, tình cảm, động cơ, hệ thống giá trị...

c) Các giai đoạn xung đột

Theo các nhà tâm lý học, nếu xem xung đột như một quá trình thì xung đột trải qua ba giai đoạn phát triển cơ bản là: Nhận thức; lựa chọn "sách lược" tác động và giải quyết xung đột.

- Giai đoạn 1-Nhận thức

Đây là giai đoạn đầu tiên của xung đột, trong giai đoạn này các bên tham gia xác định và nhận thức tình huống xung đột. Tình huống xung đột được xác định bởi các yếu tố chủ quan và khách quan của các bên tham gia xung đột. *Tình huống xung đột là sự thể hiện trên thực tế các yếu tố tạo ra xung đột trong những điều kiện cụ thể.* Xung đột chỉ có thể nảy sinh, khi có ít nhất là một trong các bên nhận rõ tình huống xung đột. Trong giai đoạn này các bên hoạt động rất tích cực nhằm thu thập thông tin về đối phương càng nhiều càng tốt. Các hành vi thường thấy trong giai đoạn này là: quan sát, theo dõi, thăm dò, nghe ngóng, đọc sách báo, tài liệu có liên quan hoặc trao đổi với người thân, thủ trưởng cơ quan của đối phương. Cũng trong giai đoạn này các bên tích cực phân tích, đánh giá, trao đổi bàn bạc nhằm nhận thức được rõ hơn nguồn gốc vấn đề xung đột. Các bên cố gắng hình dung, đánh giá cái yếu và cái mạnh của nhau cũng như cái được và cái mất của họ sau khi xung đột đồng thời dự báo xu hướng phát triển của tình huống xung đột để lựa chọn hành vi tác động tiếp theo.

- Giai đoạn 2-Lựa chọn "sách lược" tác động

Trong giai đoạn này tình huống xung đột đã tác động tới các bên tham gia làm xuất hiện các trạng thái xúc cảm căng thẳng, lo âu hoặc dễ bị kích động. Lúc này họ đã nhận thức, đánh giá được điểm mạnh,

điểm yếu của đối phương và của chính mình. Các bên cố gắng hình dung ra khuynh hướng phát triển xung đột và hậu quả có thể xảy ra từ đó lựa chọn "chiến lược" (hành vi) tác động cụ thể. Các nhà tâm lý học khi nghiên cứu xung đột đã đưa ra 5 loại "chiến lược" thường được sử dụng trong giai đoạn này như sau: tránh xung đột, hoà giải, thoả hiệp, hợp tác, dùng sức mạnh.

+ *Tránh xung đột*

Khi có xung đột xảy ra, trước hết nhà quản lý cần suy nghĩ làm thế nào để tránh được xung đột. Vậy khi nào thì dùng "chiến lược" tránh xung đột là tốt nhất? Theo các nhà nghiên cứu, khi tình huống xung đột ở mức độ không căng thẳng lắm, thì sử dụng "chiến lược" này là tốt nhất. Khi mà các bên tham gia xung đột cần thời gian để "hạ nhiệt", khi sự căng thẳng đang phát triển một cách từ từ và xuất hiện khả năng tránh được xung đột.

+ *Hoà giải*

Là hành vi giúp giữ được quan hệ với đối phương mà vẫn duy trì được những yêu cầu và sự quan tâm của cả hai bên xung đột. Ví dụ: có thể hoà giải (nhường nhịn) nếu như vấn đề xung đột quá quan trọng cho bên kia mà không quá quan trọng đối với bên nhường nhịn. Hoà giải là "chiến lược" rất có hiệu quả, nếu như các bên đều mong muốn có quan hệ tiếp với nhau sau xung đột.

+ *Thoả hiệp*

Đây là hành vi giải quyết xung đột trên cơ sở yêu cầu cả hai bên cần từ bỏ một số giá trị của mình. Thông thường "chiến lược" này được áp dụng để giải quyết các xung đột về lao động (lương, giờ làm việc, chế độ xã hội) giữa tổ chức công đoàn và lãnh đạo. Khi mà các bên xung đột ngang tài, ngang sức, thì đây cũng là giải pháp tốt nhất.

+ *Hợp tác*

Đây là giải pháp hai bên cùng "thắng", hai bên tham gia xung đột đều tìm được sự thoả mãn các yêu cầu và sự quan tâm của mình. Giải pháp này thường được thể hiện bằng các cuộc thảo luận sòng phẳng và mang lại danh dự cho cả hai bên. Điều kiện thành công của

"chiến lược" này là tôn trọng, lắng nghe, hiểu biết lẫn nhau và hai bên cùng có lợi. Giải pháp này làm cho cả hai bên có thể chịu sức ép ít nhất, và họ có thể tự an ủi, chia sẻ với mình rằng chúng ta đều "thắng".

+ Dùng sức mạnh

Khi hai bên xung đột đều mong muốn đạt được nhu cầu, nguyện vọng, mục đích của mình bằng mọi giá. Ví dụ: nhà quản lý sử dụng quyền lực của mình để giải quyết các vấn đề tranh luận trong tổ chức. Giải pháp này được sử dụng rất tốt trong tình huống, lãnh đạo cần đưa ra quyết định nhanh cho vấn đề nào đó mà không thể giao quyền cho người khác giải quyết.

- Giai đoạn 3-Giải quyết

Giai đoạn này, các bên sử dụng các hành vi "chiến lược" đã đưa ra trong giai đoạn 2 (trên đây) để giải quyết xung đột. Trong giai đoạn này thường xảy ra sự cọ sát về chiến lược và chiến thuật của các bên xung đột. Có hai khả năng xảy ra ở đây là: Thứ nhất, xung đột suy yếu dần, những căng thẳng, lo lắng của cả hai bên được giải toả và tiến tới được giải quyết. Giải pháp cho tình huống này, là tiếp tục duy trì các hành vi "chiến lược" đã đưa ra, kết hợp với tác động của các tổ chức quần chúng thì xung đột sẽ được giải quyết. Thứ hai, xung đột ngày càng phát triển dẫn đến sự bùng nổ, đột biến, các bên bằng mọi giá để đạt được mục đích của mình. Họ rơi vào trạng thái căng thẳng tột độ, không tự kiểm soát được hành vi của mình. Giải pháp cho tình huống này là; cần dùng mọi biện pháp để chặn đứng xung đột.

d) Các nguyên tắc và biện pháp giải quyết xung đột

Xung đột bao giờ cũng kèm theo những thay đổi rất lớn trong đời sống của các bên tham gia, vì thế cần hết sức quan tâm tới mặt xúc cảm, tình cảm của các bên xung đột, nhằm đưa ra các nguyên tắc, biện pháp giải quyết phù hợp nhất.

- Nguyên tắc giải quyết xung đột

+ Tôn trọng đối phương, thông thường trạng thái xúc cảm căng thẳng trong xung đột có thể làm cho lời nói mất khôn, hành vi trở nên thô bạo. Các quá trình xúc cảm này làm thay đổi các quá trình sinh lý

trong cơ thể (tim, phổi, huyết áp) thể hiện qua các hành vi không ngôn ngữ (nét mặt, cử chỉ, tư thế, điệu bộ) thể hiện sự khinh bỉ, không tôn trọng đối phương... Vì thế, cần có sự thông cảm, chia sẻ với các bên xung đột khi tiến hành giải quyết. Cần tạo điều kiện cho các bên sau xung đột xin lỗi và giải thích cho đối phương về những hành vi không chuẩn mà họ đã "trót" sử dụng, nhằm mục đích làm cho các bên hiểu biết và thông cảm hơn với nhau.

+ Tính khách quan và nhượng bộ: cần bình tĩnh nhìn lại sự vật một cách bao quát hơn, cố gắng tìm hiểu những động cơ, quan tâm của các bên liên quan, để có thể tìm được sự nhân nhượng. Cách tốt nhất là, hãy khuyên mình xử sự một cách nhân văn hơn, hãy từ bỏ tham vọng của bản thân, không lấn át lợi ích của người khác. Tính phân minh và thái độ thiện chí này, có thể làm giảm bớt đi căng thẳng trong quan hệ, hoặc do sự hiểu lầm của một hoặc cả hai bên.

+ Hãy lắng nghe và trình bày lại quan điểm của mình với đối phương, với mục đích làm cho họ hiểu quan điểm và tình cảm của mình đối với vấn đề xảy ra. Công việc cần làm của các bên lúc này, là đạt được sự hiểu biết lẫn nhau (không nhất thiết phải nhất trí). Khi một trong hai bên hiểu được suy nghĩ và tình cảm của đối phương, sẽ làm cho trạng thái căng thẳng của họ mau chóng lắng dịu đi. Sự lắng nghe tích cực, sẽ làm cho quan điểm của các bên được xích lại gần nhau hơn và có thể dẫn tới chấp nhận.

+ Hãy tự kiểm tra lại mình, sau khi thể hiện sự tôn trọng và thừa nhận quan điểm của đối phương, các bên cần xem xét lại quan điểm của mình. Điều quan trọng nhất trong quá trình xung đột là, cần giữ liên lạc thường xuyên với bên kia. Khi trao đổi lời lẽ cần hết sức ngắn gọn và tuân thủ những gì đã đạt được, tránh nhiều lời hoặc thổi phồng, bóp méo những việc đã xảy ra.

Các biện pháp giải quyết xung đột

Chìa khoá để giúp nhà quản lý giải quyết thành công xung đột là: đánh giá được bản chất, nguồn gốc của xung đột và lường trước được hậu quả có thể xảy ra. Khi tình huống xung đột buộc phải giải quyết, thì có thể dùng các biện pháp sau:

+ *Dùng người thứ ba*: vai trò của người thứ ba là làm trung gian hoà giải, làm cho hai bên phải hiểu được nhau nhiều hơn, giúp họ đạt được sự thoả hiệp hoặc nhượng bộ lẫn nhau. Người làm trung gian hoà giải cần hết sức vô tư, công bằng và khách quan, có uy tín, và chiếm được lòng tin của hai bên. Người thứ ba không say xưa đi tìm chân lý mà, cần đi tìm biện pháp để hai bên thoả thuận.

+ *Chia tách các bên tham gia xung đột*: khi xung đột đã phát triển tột độ, ngoài tầm kiểm soát, hai bên đã có hành vi không còn tự chủ được, thì giải pháp tốt nhất là tìm cách đưa một hoặc hai bên ra khỏi xung đột. Tuỳ theo tình huống cụ thể mà nhà kinh doanh có thể sử dụng biện pháp chia tách công khai hoặc ngấm ngầm.

+ *Chặn đứng cuộc xung đột*: tình huống xung đột bùng nổ đột biến, hai bên đã thực sự vào cuộc thì cần tìm mọi biện pháp chặn đứng xung đột như; tác động bằng lời (ra lệnh), tạo ra áp lực của quần chúng, dùng mọi lực lượng chính quyền và an ninh. Người đứng ra hoà giải cần tỉnh táo, có năng lực tổ chức, điềm đạm, tự chủ cao và hành động một cách bình tĩnh, kiên quyết.

+ *Giáo dục tập thể*: nếu tổ chức có sự đoàn kết nhất trí và đạt trình độ phát triển cao, thì có thể sử dụng biện pháp giáo dục tập thể. Xung đột giữa các thành viên (các nhón) có thể được đưa ra tập thể để các thành viên phân tích đóng góp, giúp cho các bên ý thức được rõ hơn trách nhiệm của mình đối với tổ chức, và từ bỏ những tham vọng riêng của họ.

2.3.4. Lây lan tâm lý

Lây lan tâm lý là một hiện tượng tâm lý xã hội khá phổ biến trong tổ chức (nhóm) ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ nhóm. Ví dụ: hiện tượng buồn lây, vui lây từ người này sang người kia, từ nhóm này sang nhóm khác trong tổ chức. Nếu quản lý nắm được đặc điểm và cơ chế của hiện tượng lây lan tâm lý, thì có thể hạn chế các ảnh hưởng tiêu cực và tăng cường ảnh hưởng tích cực nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Định nghĩa

Hiện nay trong tâm lý học có rất nhiều quan niệm khác nhau về lây lan tâm lý, chúng tôi cho rằng *lây lan tâm lý là sự lây truyền trạng thái xúc cảm, tình cảm từ cá nhân (hoặc nhóm) người này sang cá nhân (hoặc nhóm) người khác nhanh chóng, mạnh mẽ một cách không hoặc có ý thức.*

b) Các cơ chế của sự lây lan tâm lý

Cho đến nay các nhà tâm lý học còn chưa thống nhất về quan điểm và cơ chế tâm lý của lây lan tâm lý, nhưng có ba quan điểm sau đây được nhiều người thừa nhận: Thứ nhất-lây lan tâm lý vận hành theo nguyên tắc cộng hưởng mang tính chất tự phát, theo cơ chế tâm lý này một trạng thái tâm lý nào đó được tích luỹ dần dần ở chủ thể (cá nhân hoặc nhóm), và khi đủ mạnh chúng bắt đầu lây lan. Theo N.K Mikhailopxki cường độ xúc cảm được lây lan tỉ lệ thuận với số lượng người trong nhóm tức là số người trong nhóm càng đông thì tỉ lệ lây lan càng nhanh. Thứ hai-lây lan tâm lý được vận hành theo cơ chế quy nạp, những xúc cảm của con người được biểu lộ thông qua các hành vi phi ngôn ngữ như: điệu bộ, nét mặt, cử chỉ... Những hành vi này tác động tới những người xung quanh và tạo ra các phản ứng tương tự ở họ, cứ như vậy trạng thái tâm lý được lây lan. Thứ ba-Lây lan tâm lý được giải thích theo cơ chế phản ứng "vòng", tức là cá nhân trong đám đông thường kích thích, gây ảnh hưởng tới người xung quanh bằng chính hành vi của họ, khi người xung quanh nhìn thấy, nghe thấy phản ứng, hành vi của người khác lại làm tăng cường sự hứng khởi của chính họ, cứ như vậy trạng thái tâm lý của nhóm phát triển và lây lan không ngừng (Ph. Allport).

Bản chất xã hội của tâm lý người là cơ sở quan trọng cho việc lây lan tâm lý trong nhóm. Các nhà quản lý có thể sử dụng hiện tượng lây lan tâm lý để chủ động lan truyền các trạng thái tâm lý tích cực hoặc sử dụng các biện pháp can thiệp hợp lý nhằm giảm thiểu hoặc hạn chế sự lan truyền của các cảm xúc tiêu cực trong tổ chức. Ví dụ, tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào các hoạt động xã hội như: Lễ kỷ niệm, khen thưởng, biểu dương trước tập thể, động viên khuyến khích kịp thời những cá nhân điển hình, tiên tiến nhằm tạo ra và lan truyền

các xúc cảm tích cực trong tổ chức thúc đẩy người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

c) Các yếu tố ảnh hưởng tới lây lan tâm lý

- Bầu không khí tâm lý xã hội lành mạnh ảnh hưởng rất nhiều tới tốc độ lây lan tâm lý trong tổ chức. Môi trường văn hoá trong tập thể được thể hiện thông qua các hành vi, cách ứng xử, chuẩn mực, sự hiểu biết và thông cảm lẫn nhau là môi trường tốt cho việc lây lan các trạng thái tâm lý lành mạnh, tăng cường sự gắn kết của các thành viên tập thể.

- Các điều kiện môi trường làm việc như: Âm nhạc, ánh sáng, trang thiết bị, mức độ độc hại, tiền lương, tình huống và thời cơ...có thể làm thoả mãn (không thoả mãn) nhu cầu của người lao động, điều này có thể thúc đẩy hoặc cản trở lây lan tâm lý.

- Mức độ đoàn kết của các thành viên, trình độ phát triển của tổ chức cũng ảnh hưởng tới sự lây lan tâm lý. Các nhà tâm lý học đã chứng minh rằng; tổ chức càng phát triển cao bao nhiêu thì tốc độ lây lan tâm lý trong tổ chức càng nhanh bấy nhiêu.

- Các đặc điểm tâm lý và đặc điểm cá nhân cũng ảnh hưởng lớn tới lây lan tâm lý. Các đặc điểm tâm lý như: Nhu cầu, động cơ, sở thích, xu hướng, trình độ, vốn sống có thể tăng cường hoặc cản trở lây lan tâm lý. Ví dụ; những người có cùng một sở thích thì dễ lây lan tâm lý hơn. Các đặc điểm cá nhân như: Giới tính, lứa tuổi, kiểu hệ thần kinh cũng ảnh hưởng tới sự lây lan tâm lý. Ví dụ; nữ giới dễ lây lan tâm lý hơn nam giới, trẻ em dễ lây lan tâm lý hơn người có tuổi.

2.3.5. Truyền thống

Trong quá trình hình thành và phát triển của tổ chức có rất nhiều các giá trị, hành vi, cách ứng xử phù hợp với chuẩn mực văn hoá, xã hội được hình thành và phát triển mang tính tiến bộ, được lưu giữ và truyền đạt lại từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ví dụ: ý thức đoàn kết của các thành viên được hình thành và phát triển trong mọi hoạt động của tổ chức, thể hiện qua sự chia sẻ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, lá lành đùm lá rách, hết lòng tôn trọng và tạo điều kiện cho nhau phát triển.

Giá trị này được truyền đạt, lưu giữ lại cho các thế hệ sau và trở thành truyền thống đoàn kết của các thành viên trong tổ chức.

Định nghĩa

Hiện nay trong tâm lý học còn có nhiều cách hiểu khác nhau về truyền thống, theo chúng tôi *Truyền thống là hiện tượng tâm lý xã hội chứa đựng những giá trị xã hội, hành vi, cách ứng xử tiến bộ được nhiều người thừa nhận hình thành trong hoạt động và giao tiếp giữa các thành viên của tổ chức và được lưu giữ, truyền đạt từ thế hệ này quan thế hệ khác.*

Định nghĩa trên cho thấy khi nói tới truyền thống bao giờ cũng phải nói tới nội dung (giá trị tiến bộ), tính chất và thể hiện của truyền thống trong hành vi, cách ứng xử trong hoạt động và giao tiếp của các thành viên trong tổ chức.

b) Đặc điểm của truyền thống

- Truyền thống là hiện tượng tâm lý xã hội được hình thành trong quá trình hoạt động và giao lưu gắn liền với sự hình thành và phát triển của tổ chức. Nội dung, tính chất hoạt động và giao lưu quy định giá trị và tính chất truyền thống của tổ chức.

- Truyền thống là những giá trị được phản ánh thông qua hành vi, cách ứng xử của các thành viên trong tập thể trong quá trình thực hiện các nhiệm xây dựng và phát triển tổ chức. Ví dụ: ý thức tổ chức kỷ luật tốt, chủ động, sáng tạo trong công việc, mục đích và động cơ hoạt động tích cực là yếu tố cơ bản để xây dựng truyền thống.

- Truyền thống luôn mang tính chất tiến bộ, những giá trị mà truyền thống phản ánh luôn mang tính chất tiên tiến, có tác dụng thúc đẩy sự phát triển cá nhân và tổ chức. Ví dụ: truyền thống tương thân, tương ái, gắn bó, đùm bọc lẫn nhau của các thành viên thoả mãn nhu cầu gắn kết, cảm giác an toàn của các thành viên giúp họ tích cực tham gia các hoạt động xã hội.

- Truyền thống lưu giữ, truyền đạt những tri thức, các chuẩn mực, hành vi ứng xử văn hoá của tập thể từ thế hệ này qua thế hệ khác.

- Truyền thống là chất keo gắn kết các thành viên, tạo ra sức mạnh và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Trong hoạt động các thành viên

thường ý thức rõ được trách nhiệm của mình đối với tổ chức, coi tổ chức, cơ quan là nhà, hết lòng vì công việc chung...trên cơ sở đó họ thông cảm, chia sẻ và đoàn kết gắn bó với nhau hơn trong việc thực hiện các mục đích hoạt động của tổ chức.

c) Chức năng của truyền thống

Theo các nhà tâm lý học truyền thống của tổ chức có các chức năng cơ bản sau đây:

- Giáo dục các thành viên trong tổ chức. Truyền thống là phương tiện giáo dục rất có hiệu quả đối với các thành viên, đặc biệt là đối với thành viên mới và thành viên vi phạm các quy định, chuẩn mực quan hệ, ứng xử hoặc quy định của tổ chức, pháp luật.

- Duy trì các quan hệ xã hội, đảm bảo cho sự ổn định và phát triển của tổ chức.

- Góp phần xây dựng những chuẩn mực, khuôn mẫu hành vi ứng xử cho các thành viên trong tổ chức, đặc biệt cho những thành viên mới giúp họ thích ứng nhanh hơn với môi trường của tổ chức.

- Tạo ra sự khác biệt độc đáo giữa các tổ chức giúp cho việc so sánh, nghiên cứu tổ chức dễ dàng và có hiệu quả hơn.

- Là cơ chế tâm lý bên trong thúc đẩy, điều khiển và điều chỉnh hành vi, hoạt động của cácthành viên trong tổ chức.

d) Xây dựng truyền thống của tổ chức

- Người cán bộ quản lý cần nhận thức được chức năng, vai trò của truyền thống, cần đưa ra kế hoạch xây dựng và sử dụng truyền thống để thúc đẩy tính tích cực xã hội của các thành viên trong tổ chức.

- Cần nắm được truyền thống của cộng đồng dân địa phương cư nơi tổ chức đang hoạt động nhằm giáo dục các thành viên trong tổ chức tôn trọng các giá trị truyền thống của địa phương để tránh các xung đột với cư dân địa phương.

- Cần sử dụng truyền thống trong việc giáo dục, động viên, thúc đẩy các thành viên của tổ chức tính tích cực tham gia vào hoạt động xã

hội ở địa phương và các hoạt động của tổ chức nhằm hình thành được các giá trị tốtcủa truyền thống.

- Cần biểu dương khen thưởng kịp thời các cá nhân có nhiều đóng góp cho tổ chức, xây dựng nhà văn hoá của tổ chức nơi có thể lưu giữ các giá trị tốt đẹp của tổ chức và giáo dục truyền thống của tổ chức cho các thành viên.

Câu hỏi và bài tập chương

I. Câu hỏi

1. Con người, cá nhân là khách thể quản lý ?

2. Đặc điểm tâm lý của cá nhân với tư cách là khách thể của quản lý?

3. Một số lý thuyết về nhu cầu của cá nhân trong hoạt động quản lý?

4. Một số lý thuyết về động cơ của con người trong hoạt động quản lý?

5. Nhóm và tổ chức là gì ?

6. Một số đặc điểm tâm lý xã hội của nhóm với tư cách là khách thể của quản lý?

7. Sử dụng một số kỹ năng trong hoạt động quản lý trên cơ sở vận dụng các đặc điểm tâm lý của cá nhân, nhóm với tư cách là khách thể của quản lý.

II. Bài tập

2.1. Bài tập 1: Trắc nghiệm đánh giá nhu cầu của cá nhân trong tổ chức

(*Nguồn: Gary Desler (1997)Human resource Management)*

Sử dụng trắc nghiệm bao gồm 15 mệnh đề sau đây để đánh giá xem bạn là người thể hiện nhu cầu nào mạnh nhất. Trắc nghiệm dựa trên lý thuyết về nhu cầu của David McClelland về ba loại nhu cầu của con người trong tổ chức (Nhu cầu quyền lực, nhu cầu liên kết và nhu cầu thành đạt).

Hướng dẫn cách trả lời: Hãy đánh dấu X vào phương án trả lời phù hợp nhất với quan điểm của minh: Hoàn toàn đúng 5,0; Đúng 4,0;

Đúng nhiều hơn không đúng 3,0; Không đúng nhiều hơn đúng 2,0 và hoàn toàn không đúng 1,0.

Bảng mệnh đề

TT	Mệnh đề	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0
1	Tôi luôn đạt được các mục tiêu thực tế đặt ra.					
2	Tôi thường cố gắng thuyết phục người khác làm theo.					
3	Tôi là thành viên của nhiều nhóm trong tổ chức.					
4	Tôi luôn làm việc chăm chỉ và tích cực.					
5	Tôi luôn muốn cạnh tranh và chiến thắng người khác.					
6	Tôi có rất nhiều bạn.					
7	Tôi muốn biết những tiến bộ của tôi khi hoàn thành công việc.					
8	Tôi thường đối kháng với những người mà tôi không chấp nhận.					
9	Tôi thường xuyên thích các bữa tiệc.					
10	Tôi cảm thấy thoải mái khi hoàn thành các công việc nhỏ.					
11	Tôi thường nhận trách nhiệm về mình trong tình huống không có người quản lý.					
12	Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình.					
13	Tôi thích những công việc khó khăn, thử thách.					
14	Tôi thích hướng dẫn và nhận trách nhiệm đối với người khác.					
15	Tôi muốn được mọi người yêu quí.					

Sau khi thực hiện xong trắc nghiệm bạn hãy cộng điểm của các câu hỏi theo các cột tương đương với loại nhu cầu của bạn trong bảng sau:

Thành đạt	Quyền lực	Liên kết
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
Tổng:		

Số điểm tương ứng cho mỗi cột thấp nhất là 5 cao nhất là 25. Bạn có số điểm ở cột nào càng cao thì mức độ biểu hiện nhu cầu đó càng mạnh.

Thang đánh giá mức độ

- Số điểm: 5-11- mức độ-yếu
- Số điểm: 12-17-mức độ-trung bình
- Số điểm: 18-25- mức độ mạnh

2.2. *Bài tập 2.* Trắc nghiệm tự đánh giá "chiến lược" giải quyết xung đột

(*Ngồn. Phillip Hunsaker (2000), Training management skills*)

Anh/chị hãy cân nhắc, suy nghĩ để lựa chọn một trong các phương án trả lời phù hợp nhất với quan điểm của mình cho các câu hỏi được liệt kê trong bảng dưới đây. Thang đánh giá được thực hiện tương ứng với các mức điểm sau: Thường xuyên 5,0; Khá thường xuyên 4,0; Thỉnh thoảng 3,0; Đôi khi 2,0 và không bao giờ 1,0.

Bảng mệnh đề

TT	Mệnh đề	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0
1	Khi có mâu thuẫn tôi thu thập thông tin để tìm kiếm sự khác biệt, không làm cho nó xấu hơn đồng thời không gây ấn tượng về mình.					
2	Khi có bất đồng quan điểm tôi muốn được tranh luận nhiều hơn về sự khác biệt.					
3	Khi có xung đột tôi luôn tìm kiếm giải pháp thỏa mãn cho cả hai bên.					
4	Khi có bất đồng tôi muốn để bên kia đứng lên giải quyết.					
	Tổng điểm mệnh đề 1-4.					
5	Khi có mâu thuẫn tôi muốn giữ lập trường trung lập hơn là tìm kiếm giải pháp thỏa mãn cho cả hai bên.					
6	Tôi sẵn sàng nhận sai một nửa hơn là đi phân tích tìm kiếm sự khác biệt.					
7	Tôi muốn mâu thuẫn được giải quyết nửa chừng.					

TT	Mệnh đề	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0
8	Tôi muốn được nói ra một nửa những gì mà tôi muốn nói.					
	Tổng điểm mệnh đề 5-8.					
9	Tôi muốn trình bày vấn đề một cách tổng thể hơn là cố gắng làm thay đổi quan điểm của bên kia.					
10	Tôi muốn gạt các vấn đề tranh cãi sang một bên để giữ quan hệ.					
11	Tôi muốn đạt được thỏa thuận hơn là tranh luận quan diểm.					
12	Tôi muốn thể hiện tình cảm, thái độ tôn trọng của mình đối với bên kia xung đột.					
	Tổng điểm mệnh đề 9-12.					
13	Tôi sẽ luôn cố gắng để thắng trong xung đột.					
14	Cho dù trở ngại như thế nào tôi cũng sẽ thắng trong xung đột.					
15	Tôi sẽ không đầu hàng khi bên kia có lý lẽ tốt.					
16	Tôi muốn thắng hơn là thỏa hiệp.					
	Tổng điểm mệnh đề 13-16.					
17	Tôi không muốn gặp mặt bên kia khi có xung đột xảy ra.					
18	Tôi muốn cả hai bên đều "thua" hơn là sự căng thẳng, đối đầu trong tình cảm.					
19	Tôi sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt trong quan điểm.					
20	Tôi sẽ trì hoãn trao đổi với bên kia cho đến khi có được suy nghĩ thông suốt.					
	Tổng điểm mệnh đề 17-20					

Chìa khoá và cách phân tích kêt quả

A-Hợp tác = tổng điểm câu 1-4 (Thắng-thắng)

B-Thỏa hiệp = tổng điểm câu 5-8 (Cả hai bên đều thắng, thua một ít)

C- Hòa giải = tổng điểm câu 9-12 (Tôi thua-anh thắng)

D-Sức mạnh = tổng điểm câu 13-16 (Tôi thắng-anh thua)

E-Tránh = tổng điểm câu 17-20 (Tôi thua-anh thua)

Cách đánh giá

- Nếu "sách lược" nào có điểm ≥ 17 điểm thì anh/chị thường lựa chọn chiến lược này

- Nếu điểm số "sách lược" 8-16 điểm anh/chị cũng như mọi người sự dụng ở mức trunbg bình chiến lược này

- Nếu điểm số "sách lược" ≤ 7 điểm anh/chị ít sử dụng chiến lược này

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 4

I. Tiếng Việt

1. V.G.Aphanaxev (1979) *Con người trong quản lý xã hội* (Tài liệu dịch). NXB Khoa học Xã hội.

2. Nguyễn Ngọc Bích (2000). *Tâm lý học nhân cách: Một số vấn đề lý luận*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

3. Nguyễn Đình Chỉnh, Phạm Ngọc Uyển (1998). *Tâm lý học quản lý*. NXB Giáo dục.

4. Vũ Dũng (2011). *Giáo trình tâm lý học quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.

5. Vũ Dũng (1995). *Tâm lý học xã hội với quản lý*. NXB Chính trị Quốc gia.

6. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên) 1999. *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*. NXB Chính trị Quốc gia.

7. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên) (2004). *Những vấn đề cơ bản của khoa học tổ chức*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

8. Gaston Contoas (1996). *Nghệ thuật làm sếp* (L'ant d'être chêf) (Tài liệu dịch). NXB Hà Nội.

9. Haarold Kontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992) (Tài liệu dịch): *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. NXB Khoa học Kỹ thuật Hà Nội.

10. Nguyễn Hải Khoát (1996). *Những khía cạnh tâm lý của công tác cán bộ*. NXB Chính trị Quốc gia.

11. V.I. Lêbêđev(1986). *Tâm lý học xã hội trong quản lý*. Tập bài giảng tại trường Quản lý kinh tế trung ương (Tài liệu dịch).

12. A.N. Lêonchiev (1985). *Hoạt động - ý thức - nhân cách* (Tài liệu dịch). NXB Giáo dục.

13. Nguyễn Hữu Lam (1997). *Nghệ thuật lãnh đạo*. NXB Giáo dục.

14. Mai Hữu Khuê (1996). *Tâm lý học trong quản lý nhà nước*. NXB Giáo dục.

15. Võ Thành Khối (2010). *Tâm lý học quản lý*. NXB Chính trị Quốc gia.

16. Nguyễn Hữu Thụ (2010); *Tâm lý học quản trị kinh doanh*; NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

17. Vương Lạc Phu, Tưởng Nguyệt Thần (2000). *Khoa học lãnh đạo hiện đại*. NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.

18. Nguyễn Quang Uẩn (Chủ biên) (1998); *Tâm lý học đại cương*; NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

19. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán (1994). *Tâm lý học quản lý*. Khoa Luật Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội.

II. Tiếng Anh:

20. Akkermans H. (2008). *Organizational climate as an intervening variable between leadership behavior and innovative productivity: An exploratory study*. Unpublished Master Thesis. Department of Business and Economics, Vlekho, Brussels.

21. Amabile T.F., Schatzel E.A., Moneta G.B. & Kramer S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

22. Andreew. S. Dubin (2001). *Leadership reseach pratic and skill*. Random House.

23. Andrew J Dubrin; Carol Dalglish; Peter Miller (2006). *Leadership 2nd Asia-Pacific-Edition*.

24. Bandura A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

25. Bandura A. (1988) Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G.H. Bower, & N.H. Frijda (eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (tr. 37-61). Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers.

26. Bandura A. (1989) Human Agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, Vo. 44, No.9, 1175-1184.

27. Bennis W. (1999). *Managing people is like herding cats*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

28. Blake R.R. & Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid,* Houton: Gulf Publishing Company.

29. Dubrin A.J, Dalglish C, Miller P (2006). Leadership (2nd Asia-Pacific Edition); John Wiley & Sons Australia, Ltd.

30. Duignan P.A. (1987) *Leadership as CultureBuilding,* Centre for Administrative and Higher Education Studies, UNE, Armidale.

31. Dunphy D. & Stage D. (1992). *Under new management – Australian organisation in transition*. Sydney, McGraw Hill.

32. Fiore D. (2004) *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. LarchmontNY: Eye on Education.

33. French J.R.P. & Raven B. (1959). The Bases of Social Power, Trong Cartwright (Chủ biên), *Studies in Social Power,* Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

34. Evers C. (1987). Ethics and Ethical Theory in Educative Leadership: Pragmatic and Holistics Approach, in Evers C. (Chủ biên) *Moral Theory for Educative Leadership,* Educative Leadership Monograph Series No.3, Vistorian Ministry of Education, Melboure.

35. Fiore D. (2004). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. LarchmontNY: Eye on Education.

36. Foster W. (1986). *Reconstruction of Leadership,* Deakin University Press, Geelong.

37. George J.M. & Zhou (2007). Dual tuning in a support context: Joint contributions of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*.

38. Go Chok Tong (1997). Shaping our future: "Thinking Shool" and Learning Nation", Suntec CitySingapore.

39. Hansaker P.L (2001). Training in Management Skills. Prentice Hall

40. Kotter J.P. (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

41. Litwin R.A. Stainger (1968): Mativation and oganrzational climate.

42. Likert R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

43. Paul Hersey, Ken Blanc Hond (1990): *Management organizational Behavior*.

44. Sabine Sonnentag (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. Peter Herriot.

45. Victor H. Room (1974): *Word and motination*. N.Y.

III. Tiếng Nga

46. Philip Genov (1982). *Психология управления*. Издательство Прогресс Москва.

47. Розноba C.A (2008). *Психология управления*. Издательство Москва Альфа-Пресс.

48. Королев Л.М (2008). *Психология управления*. Издательство Москва.

49. Урбанович А.А (2007). *Психология управления*. Издательство Харвес.

Chương 5

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

Mục tiêu của chương

Kiến thức: Nắm được các khái niệm, chức năng của giao tiếp trong quản lý; Biết được các hình thức giao tiếp trong công tác quản lý, lãnh đạo; Hiểu được tính chất tương đối trong phân loại các hình thức giao tiếp trong quản lý; Nắm được các kỹ năng giao tiếp cơ bản trong quản lý.

Kỹ năng: Phân tích được bản chất tâm lý của một số tình huống diễn ra trong quản lý; Biết vận dụng các kỹ năng giao tiếp để xử lý các tình huống trong quản lý.

Thái độ: Rèn luyện thái độ giao tiếp chủ động, tích cực trong quản lý.

I. LÝ LUẬN VỀ GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

1.1. Khái niệm giao tiếp trong quản lý

"Kỹ năng giao tiếp là một công cụ quan trọng trong cuộc hành trình theo đuổi mục tiêu, dù là với gia đình, đồng nghiệp hay khách hàng của bạn." **Les Brown**.

Một tỷ lệ lớn các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý (63% các nhà lãnh đạo Anh, 73% - Mỹ, 85%- Nhật Bản) cho rằng giao tiếp là điều kiện cơ bản để đạt được hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Họ dùng những lời lẽ để diễn đạt vai trò của giao tiếp trong quản lý như "vô cùng quan trọng", "rất quan trọng" hoặc "đầu bảng" và sử dụng 50-90% quỹ thời gian của mình cho công việc này.

Việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý, bao gồm, lập kế hoạch, tổ chức , lãnh đạo, kiểm soát đều có sự tham gia của giao tiếp. Giao tiếp là công cụ nền tảng trong việc lập kế hoạch. Tất cả các thông tin cần thiết phải được thông báo cho các nhà quản lý-người phải giao kế hoạch để thực hiện chúng. Việc tổ chức thực hiện cũng yêu cầu giao tiếp hiệu quả với người khác về nhiệm vụ công việc của họ. Các nhà quản lý phải giao tiếp hiệu quả với cấp dưới của mình để đạt được các mục tiêu của nhóm. Việc kiểm soát hoạt động của nhóm không thể thiếu việc giao tiếp bằng văn bản và bằng miệng.

Để có được những kế hoạch và những quyết định đúng đắn, các nhà quản lý cần phải Nhận thức vấn đề cần phải lập kế hoạch và ra quyết định, Xác định cơ hội cũng như thách thức đối với tổ chức, Xác lập các cơ sở tiền đề khoa học cần thiết để xây dựng các mục tiêu, Lựa chọn các phương án để thực hiện các quyết định quản lý). Đó chính là quá trình giao tiếp với những người đồng cấp, cấp trên, cấp dưới.

Trong quá trình thực hiện chức năng tổ chức, tất cả các nội dung như: Nhận thức các vấn đề liên quan tới việc thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức, phân công nhiệm vụ và giao quyền, Cung cấp các dữ liệu cần thiết về nhân lực, vật lực và tài lực, Xây dựng các phương án để bố trí, sắp xếp, sử dụng nhân lực và phân bổ các nguồn lực khác, Giải quyết các vấn đề liên quan tới công tác tổ chức đều có sự tham gia của giao tiếp.

Trong công tác lãnh đạo, chỉ huy, từ việc Nhận thức các vấn đề liên quan tới động cơ thúc đẩy nhân viên; Cung cấp các dữ liệu để làm cơ sở cho việc xây dựng nội quy, quy chế và chính sách của tổ chức đến Lựa chọn các phương pháp và phong cách quản lý hiệu quả cũng đòi hỏi phải có giao tiếp.

Trong công tác kiểm tra, người quản lý cần Nhận thức vấn đề cần phải kiểm tra; Cung cấp dữ liệu cho việc xây dựng các tiêu chuẩn; Xây dựng các phương án để đo lường và các giải pháp sửa chữa sai lầm của chủ thể.

Như vậy, có thể thấy rằng giao tiếp là huyết mạch liên kết toàn bộ các chức năng của quy trình quản lý, là nhân tố không thể thiếu để

xây dựng, triển khai thực hiện, lãnh đạo và kiểm tra đánh giá các quyết định quản lý.

Cần nhấn mạnh rằng, giao tiếp tham gia vào tất cả các quy trình quản lý với mục đích ban đầu là phân công, trao đổi, thảo luận về công việc. Song cũng chính trong quá trình này, những người tham gia giao tiếp lại có sự thông hiểu về nhau, hình thành nên những cảm xúc và có sự điều chỉnh lẫn nhau.

Rõ ràng, mục đích của giao tiếp trong quản lý không chỉ là truyền tải được những thông điệp mà còn là sự trao đổi cảm xúc và điều chỉnh hành vi của nhau.

Giao tiếp trong quản lý là quá trình trao đổi thông tin, trao đổi cảm xúc, tri giác và ảnh hưởng lẫn nhau giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý và các đối tượng liên quan khác trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tổ chức.

1.2. Chức năng của giao tiếp trong quản lý

Giao tiếp là một thành phần quan trọng trong các hoạt động quản lý, bởi lẽ, nếu không có sự trao đổi thông tin giữa mọi người thì họ không thể làm việc cùng nhau, không giải quyết được vấn đề phát sinh và không có sự chia sẻ, phối hợp trong công việc.Thông qua giao tiếp việc thu thập, phân tích và hệ thống hoá các thông tin trong tổ chức cũng như ngoài tổ chức, đảm bảo mức độ tương tác cần thiết với các bạn hàng, đối thủ, người tiêu dùng, nhà cung ứng, nhà tài chính và khách hàng. Cũng thông qua giao tiếp mà các chủ thể giao tiếp hiểu biết về nhau, có sự điều chỉnh, học hỏi lẫn nhau.

1.2.1. Chức năng truyền tải thông tin

Trong quản lý, thông tin mà các thành viên chỉ có thể có được thông qua các hình thức giao tiếp đa dạng. Đó là những thông tin về các nhiệm vụ cần thực hiện, cách thức thực hiện nhiệm vụ và làm thế nào để đạt được hay nâng cao hiệu quả làm việc. Đó còn là tập hợp thông tin về mục tiêu dài hạn, ngắn hạn; kế hoạch làm việc chung của tổ chức, công việc của từng thành viên và sự phối kếp hợp giữa

các thành viên cũng như kết quả thực hiện nhiệm vụ, chế độ chính sách đãi ngộ cũng như các hình thức kỷ luật, các quy định chung của tổ chức, về thái độ làm việc của người lao động... Trong quá trình ra quyết định, người quản lý phải thu thập nhiều thông tin từ các đối tượng khác nhau, xác định và đánh giá các phương án lựa chọn quyết định thông qua giao tiếp.

Bên cạnh những thông tin liên quan đến công việc, thì những thông tin liên quan đến cuộc sống riêng tư của các thành viên, về những mong đợi, niềm vui hay những khó khăn, vất vả của họ cũng chỉ có thể được bộc lộ thông qua giao tiếp.

Thật khó có thể hình dung sự tồn tại của tổ chức mà không có hiện tượng giao tiếp xảy ra. Nếu mọi hình thức giao tiếp trong tổ chức bị cắt đứt (đứt mạch, tắc mạch), mỗi con người trong tổ chức bị rơi vào tình trạng cô lập, khô cứng, "mù" thông tin.

Chức năng truyền tải thông tin của giao tiếp bao gồm cả hai quá trình truyền và nhận thông tin. Hai yếu tố này tác động chặt chẽ với nhau (người truyền và người nhận). Để giao tiếp được họ phải có chung hệ thống mã hoá và giải mã. Đây là quá trình liên quan đến cả người gửi và người nhận thông điệp. Nhà quản lý phải trao đổi thông tin với cấp trên những công việc đã thực hiện, thông báo về những vấn đề đang xảy ra trong bộ phận mà anh ta quản lý, tìm hiểu xem điều gì xảy ra trong những bộ phận khác. Hay nói cách khác, quá trình giao tiếp trong quản lý có sự tham gia của nhiều đối tượng khác nhau. Đó là, những người cấp trên mà họ có trách nhiệm phải báo cáo, những người đồng cấp mà họ có nhiệm vụ phối hợp, những nhân viên mà họ có trách nhiệm trong việc định hướng và điều chỉnh hành vi.

Một quy trình thông tin được mô tả như sau:

"Người gửi" gửi tới "người nhận" một thông điệp nào đó. Bao gồm những thông điệp liên quan tới việc phân công công việc, thực hiện công việc, việc đánh giá hiệu quả làm việc... Trong phần lớn các tình huống giao tiếp, người quản lý cũng như các đối tượng khác tham gia quá trình giao tiếp vừa là "Người gửi" vừa là "người nhận"..

Những thông điệp này được chuyển tải thông qua các kênh giao tiếp khác nhau. Kênh giao tiếp là các đường truyền tải thông tin từ người gửi đến người nhận. Trong giao tiếp trực tiếp giữa nhà quản lý và nhân viên, các kênh giao tiếp chủ yếu là ngôn ngữ và các hành vi phi ngôn ngữ khác nhau như: các điệu bộ, cử chỉ, nét mặt, tác phong, tư thế...Trong giao tiếp quản lý gián tiếp, các kênh giao tiếp đó là các loại hình văn bản, công văn, nhắn tin, gọi điện, thư điện tử, mạng xã hội...

Việc "Người nhận" thông điệp gửi ngược lại toàn bộ bản thông điệp hay một phần của nó đến người gửi với mục đích xác định thông tin hay làm rõ hơn vấn đề, đồng tình hay phản đối... được gọi là Phản hồi. Phản hồi là sự đáp lại của người nhận về bản thông điệp của người gửi.

Trên thực tế, nhiều khi thông điệp từ "người gửi" chuyển đến cho "người nhận" bị hiểu không đúng hoặc sai lệch. Đó là hiện tượng, mà trong tâm lý học gọi là "Nhiễu trong giao tiếp". Nhiễu trong giao tiếp là những yếu tố cản trở việc trao đổi thông tin, làm việc tiếp nhận không đầy đủ, hiểu không đúng về ý nghĩa của thông điệp. Có các loại cản trở trong quá trình giao tiếp quản lý, thứ nhất, đó là những loại cản trở mang tính khách quan: không gian, thời gian không phù hợp, tiếng ồn xung quanh, hệ thống âm thanh không đạt yêu cầu, ngôn ngữ vùng miền, những khiếm khuyết, dị tật của cơ quan ngôn ngữ... Thứ hai, những yếu tố nhiễu mang tính chủ quan: thiếu hiểu biết về tình huống giao tiếp, khác nhau về hiểu biết xã hội, chính trị, tôn giáo, nghề nghiệp, học vấn, thiếu hiểu biết về đặc điểm tâm lý của nhân viên, người cùng cấp hoặc cấp trên, đối tác; định kiến, thiếu tôn trọng người nghe.

Một hệ thống thông tin liên lạc thông suốt và hiệu quả đòi hỏi phải có trình độ quản lý trong việc truyền và nhận tin. Một người quản lý phải khám phá ra những rào cản khác nhau trong giao tiếp, phân tích những lý do xuất hiện và thực hiện các biện pháp phòng ngừa để tránh những rào cản. Như vậy, trách nhiệm chính của một người quản lý là để phát triển và duy trì một hệ thống thông tin liên lạc hiệu quả trong tổ chức.

1.2.2. Chức năng điều chỉnh hành vi, nhân cách

Con người không chỉ thu thập thông tin mà còn điều chỉnh hành vi của mình và của người khác trong hoạt động chung của tổ chức. Trong quá trình giao tiếp, cá nhân có thể tác động đến thái độ, động cơ, mục đích, ra quyết định, đến việc thực hiện các hành động riêng biệt và kiểm tra các hành động đó, tức là tác động đến tất cả các hoạt động các thành viên khác trong tổ chức. Các thông báo, các cuộc họp, những sự chia sẻ, tâm tình thông qua các hình thức khác nhau của giao tiếp ngôn ngữ nói và viết sẽ giúp nhân viên cải thiện thái độ của mình.

Giao tiếp hỗ trợ việc kiểm soát hoạt động của tổ chức, điều chỉnh hành vi của cá nhân. Việc kiểm soát hành vi của các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo nhiều cách khác nhau thông qua các hệ thống phân cấp, các nguyên tắc và các chỉ dẫn mà nhân viên phải tuân theo trong một tổ chức nào đó. Họ phải tuân thủ chính sách tổ chức, thực hiện vai trò công việc của họ một cách hiệu quả và trao đổi về các vấn đề xuất hiện trong công việc và khiếu nại lên cấp trên của họ. Vì vậy, giao tiếp là công cụ để thực hiện chức năng kiểm soát trong quản lý.

Một yếu tố quan trọng tạo nên chức năng điều chỉnh của giao tiếp quản lý chính là "sự tương tác". Những sự tương tác này không hiếm khi ảnh hưởng không chỉ đến là hành vi tổ chức hiện tại, mà còn tới nhân cách của nhân viên nói chung.

Trong rất nhiều cách phân loại tương tác thì cách phân loại thành hai dạng đối lập nhau: hợp tác và cạnh tranh, sự hòa hợp và xung đột, thích ứng và đối lập, liên kết và tan giã, cạnh tranh - giúp đỡ là phổ biến nhất. Một mặt, các loại tương tác này thúc đẩy hoạt động chung của tổ chức và từ khía cạnh này, đây là những tương tác "tích cực". Mặt khác, cũng có những loại tương tác tiêu cực, cản trở hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Cũng có thể phân chia các loại tương tác thành bốn phạm trù: những tương tác liên quan đến cảm xúc tích cực (tình đoàn kết, giảm bớt căng thẳng, đồng ý); những sự tương tác liên quan đến cảm xúc tiêu

cực (bất đồng, căng thẳng, các cuộc biểu tình phản kháng), những tương tác trong việc đặt vấn đề (yêu cầu về thông tin, yêu cầu bày tỏ quan điểm) và, cuối cùng, là những tương tác trong việc giải quyết các vấn đề (đề xuất, định hướng, quan điểm, định hướng của những người khác).

Tuy nhiên, ngay cả những phân loại thành công nhất về những tương tác thực tế vẫn không thể làm sáng tỏ toàn bộ cấu trúc và nội dung phức tạp của chúng. Để đơn giản hoá việc phân tích, các nhà nghiên cứu đang chuyển sang nghiên cứu về tương tác cặp, tức là chỉ xem xét sự tương tác giữa hai người. Cách tiếp cận này cho phép thấy quy trình và tương tác cặp thú vị, nhưng các dữ liệu thực nghiệm rất khó khăn để ứng dụng với môi trường tổ chức thực tế, ở đó có hàng chục hoặc thậm chí hàng trăm người tham gia vào tương tác trực tiếp hoặc gián tiếp.

Trong quá trình điều chỉnh lẫn nhau, hình thành và xuất hiện những hiện tượng đặc trưng của hoạt động chung: sự đồng nhất, bắt chước, ám thị, thuyết phục, hình thành một tinh thần đồng đội, sự đồng cảm của mọi người ..., trong tổ chức. Sự điều chỉnh hành vi lẫn nhau giữa những người trong nhóm là một yếu tố quan trọng trong việc hình thành nên những chủ thể tích cực của hoạt động.

Giao tiếp hầu như luôn luôn liên quan và gây ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần và/hoặc hành vi của người kia. Hiệu quả giao tiếp được đo bằng cách nó có thể tác động đến người khác. Trong quá trình giao tiếp, ở một khía cạnh nào đó, cũng làm thay đổi kiểu loại quan hệ đang tồn tại giữa các bên tham gia giao tiếp.

Trong ngữ cảnh này, các thông tin từ người gửi, có thể có nhiều loại khác nhau: kích thích, kìm hãm, gây mâu thuẫn, trung lập... Thông tin kích thích, có thể là lời khuyên, mệnh lệnh, lời đề nghị. Nó được thiết kế để kích thích một số hành động. Nó có thể được hoạt hoá, bởi nó thúc đẩy hành động theo một hướng xác định trước. Những thông tin mang tính kìm hãm, nghĩa là kích thích không cho phép thực hiện những hành động nhất định, cấm các hoạt động không mong muốn. Cuối cùng, nó có thể gây mất ổn định: kích động, xúi bẩy....

Chức năng điều chỉnh của giao tiếp được thực hiện bởi chính nội dung của thông tin. Chính ở khía cạnh này đã sử dụng kỹ thuật phân tích nội dung, trong đó phân tích một số đặc điểm định lượng của văn bản và xác định một tỷ lệ nhất định trong tương quan với các bộ phận khác nhau của văn bản.

Cơ chế thực tế của việc điều chỉnh hành vi lẫn nhau trong quản lý chỉ có thể hiểu được trên cơ sở phân tích cách thức xuất hiện sự hiểu biết lẫn nhau giữa những người tham gia giao tiếp. Chỉ trên cơ sở hiểu biết lẫn nhau mới có thể đưa ra chiến lược và chiến thuật của sự tương tác và hành vi phối hợp trong tổ chức. Để làm sáng tỏ cơ chế điều chỉnh của giao tiếp cần tìm hiểu những ý định, động cơ, thái độ của mỗi cá nhân, mong muốn từ đối tác. Nói cách khác, các phân tích sâu hơn những vấn đề của giao tiếp trong quản lý đòi hỏi phải xem xét chi tiết hơn, đầy đủ hơn về cách làm thế nào để xây dựng hình ảnh của đối tượng giao tiếp. Sự thành công của hoạt động cùng nhau phụ thuộc vào tính chính xác của hình ảnh này.

1.2.3. Chức năng tri giác liên nhân cách

Phản ứng của mọi người với các sự kiện nhất định thường được xác định không phải do điều kiện khách quan, mà còn là cách mọi người nhìn nhận nó và họ muốn hay không muốn chấp nhận nó nói chung. Đôi khi, một người có thể tiếp nhận chỉ một phần nhỏ của các kích thích phù hợp với mình, giải thích chúng phù hợp với ý tưởng, giá trị và kỳ vọng của mình. Quá trình tri giác lẫn nhau của các đối tượng trong quá trình giao tiếp là thành phần bắt buộc của giao tiếp và có thể được gọi là thành phần nhận thức con người của giao tiếp.

Chức năng nhận thức con người hay còn gọi là tri giác liên nhân cách trong giao tiếp quản lý không chỉ là tri giác các đặc điểm bên ngoài của đối tượng, mà còn những đặc điểm hành vi và tâm lý của họ: mục đích, động lực, suy nghĩ, năng lực, cảm xúc,...

Đặc trưng của tri giác liên nhân cách trong giao tiếp quản lý gồm:

- Việc nhận thức và đánh giá của nhà quản lý về sự phù hợp của thông điệp với nhu cầu thực tế của người nhận (nhân viên, người cùng cấp, cấp trên...).

- Sự khác nhau về kinh nghiệm của người gửi và người nhận, dẫn đến sự biến dạng ý nghĩa của thông điệp.

- Các thông tin không có trong kinh nghiệm của người nhận được tiếp nhận chậm hơn so với các thông tin mà anh ta đã biết.

- Trong tình huống không quen thuộc, người lao động có xu hướng tập trung vào các giải pháp mà họ đã được thử nghiệm trong các tình huống tương tự.

- Để diễn giải chính xác thông tin nếu chỉ sử dụng công cụ ngôn ngữ là không đủ.

Xem xét tất cả những đặc trưng này, là đặc biệt quan trọng khi việc nhận thức người khác được coi là một phần của quá trình giao tiếp, là cơ sở không chỉ để hiểu đối tác, mà còn để thiết lập hành động phù hợp, cũng như các mối quan hệ gần gũi, thân thiện hay tình bạn. Như vậy, có thể nói rằng tri giác người khác có nghĩa là tri giác các đặc điểm tính bên ngoài, gắn nó với các đặc điểm nhân cách và giải thích các hành động của họ trên cơ sở đó. Trên cơ sở khía cạnh bên ngoài của hành vi, chúng ta, theo S.Rubinstien, "đọc" người khác, giải mã ý nghĩa các giá trị từ các dữ liệu bên ngoài.

Những ấn tượng phát sinh trong trường hợp này, đóng một vai trò điều chỉnh quan trọng trong giao tiếp quản lý: khi nhận thức đối tác, bản thân người nhận cũng thay đổi, và sự thành công của hoạt động phối hợp phụ thuộc vào tính chính xác trong việc giải mã người khác.

Trong quá trình nhận thức người khác diễn ra một số hành động cùng lúc: đánh giá người đó và cố gắng tìm hiểu ý nghĩa hành động của họ, và dựa trên cơ sở này sự hình thành các chiến lược để thay đổi hành vi của họ, và cuối cùng, xây dựng chiến lược hành vi của chính mình.

Tuy nhiên, tham gia vào quá trình giao tiếp quản lý có ít nhất hai người, mỗi người là một chủ thể tích cực. Do đó, so sánh với người khác diễn ra từ cả hai phía: mỗi người tự so sánh mình với người kia. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược tương tác, người quản lý không chỉ quan tâm tới nhu cầu, động cơ, thái độ của mình, mà còn là của người

nhận. Do đó, việc nhận thức bản thân thông qua quá trình giao tiếp bao gồm có hai khía cạnh: đồng nhất và phản hồi.

Đồng nhất – là quá trình so sánh, đối chiếu bản thân mình với người khác/ nhóm khác nhằm xác lập sự tương đồng một cách có ý thức với những đặc trưng của người đó/nhóm đó. Chẳng hạn, giả định về đặc điểm bên trong của đối tượng giao tiếp được dựa trên cơ sở hình dung về cuộc sống thường nhật và những trải nghiệm sống của mình. Đồng nhất là một trong những cách dễ nhất để người quản lý hiểu được người khác.

Khái niệm này có liên quan chặt chẽ với các khái niệm - sự đồng cảm, tức là phản ứng cảm xúc với vấn đề của người nói chuyện, thấu cảm với hoàn cảnh sống và trạng thái bên trong của họ. Đồng cảm không hẳn là một sự hiểu biết chính xác vấn đề của người khác (như trong đồng nhất), mà còn là mong muốn đáp ứng với vấn đề tình cảm của họ, "thấu cảm" với họ.

Sự tương tác cũng phụ thuộc vào hiện tượng phức tạp là sự phản hồi. Phản hồi là ý thức của người nhận về những điều mà mình tiếp nhận được từ đối tác giao tiếp. Đây không chỉ là kiến thức hay nhận thức người khác, mà còn là sự phản ánh lẫn nhau sâu sắc, trực tiếp và tái tạo thế giới nội tâm của các chủ thể tương tác.

Nội dung của tri giác liên nhân cách phụ thuộc vào đặc điểm của cả chủ thể và đối tượng tri giác. Trong giao tiếp, các đối tượng đánh giá lẫn nhau khi cố gắng xây dựng một hệ thống lý giải hành vi của người khác, giải thích nguyên nhân của hành động. Chẳng hạn, trong quá trình giao tiếp với nhân viên, người quản lý nhận thấy họ thường xuyên tỏ ra mệt mỏi, căng thẳng trong công việc và anh ta có thể lý giải nguyên nhân là do công việc luôn phải làm ca hoặc quan hệ với đồng nghiệp không tốt hoặc không yêu thích công việc.

Nhưng trong giao tiếp, người quản lý nhiều khi không biết hoặc biết không đầy đủ nguyên nhân thực sự dẫn đến hành vi của người khác. Trong điều kiện thiếu hụt thông tin như vậy, người quản lý bắt đầu mô tả như nguyên nhân của hành vi cũng như mô hình hành vi

bằng một số đặc điểm chung. Việc mô tả được dựa trên cơ sở sự tương đồng về hành vi của đối tượng với mô hình nào đó đã có trong kinh nghiệm quá khứ của người quản lý, hoặc dựa trên cơ sở phân tích các động cơ riêng của mình trong tình huống tương tự bằng cách sử dụng cơ chế đồng nhất hoá. Cũng như vậy, trong khi một số người quản lý trong quá trình giao tiếp và tri giác liên nhân cách tập trung nhiều hơn vào đặc điểm thể chất như: cao-thấp, béo-gầy, xinh-xấu; thì những người quản lý khác lại chủ yếu tập trung vào đặc điểm tâm lý của người khác như: trách nhiệm-thiếu trách nhiệm, kỷ luật - vô kỷ luật, nhanh nhẹn-chậm chạp, sáng tạo-bảo thủ.

Một vai trò quan trọng không kém trong quá trình tri giác liên nhân cách của giao tiếp quản lý là đặc điểm của đối tượng giao tiếp - khách thể tri giác. Bởi lẽ, đặc điểm cá nhân của mọi người khác nhau, bao gồm cả sự "bộc lộ" nhiều hay ít để người khác tri giác, do vậy, việc tri giác của một người về những người khác nhau là khác nhau. Ở cấp độ kinh nghiệm hàng ngày, những khác biệt này được phản ánh trong ý nghĩa câu nói như "nó - khôn ngoan", "nó - thông minh", "nó - biết điều".

Như vậy, có thể thấy rằng chức năng nhận thức của giao tiếp trong quản lý không chỉ thể hiện ở việc tri giác người khác (những đặc điểm bề ngoài cũng như những đặc điểm bên trong và sự quy gán nguyên nhân hành vi của đối tượng, mà còn là quá trình tri giác chính bản thân mình thông qua các cơ chế so sánh đối chiếu, đồng nhất, phản hồi.

Giao tiếp trong quản lý vừa là công cụ để thực hiện nhiệm vụ quản lý, vừa để thỏa mãn nhu cầu xã hội của người quản lý. "Hiểu người khác" và "Được người khác hiểu mình" là mong muốn của người quản lý trong tổ chức. Bởi lẽ, các trạng thái cảm xúc của con người xuất hiện trong quá trình giao tiếp, nên những hiện tượng tâm lý khá phổ biến xảy ra trong tập thể như lây lan, adua, bắt chước, đồng cảm... đều có nguyên nhân từ việc giao tiếp.

II. CÁC HÌNH THỨC GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ

2.1. Căn cứ vào tính chất trực tiếp hay gián tiếp của quá trình giao tiếp trong quản lý

a) Giao tiếp quản lý trực tiếp: Còn gọi là đàm thoại, là sự tiếp xúc, trao đổi giữa người quản lý và các đối tượng trong quản lý, được thực hiện trong cùng một khoảng thời gian và không gian nhất định. Có 2 hình thức đàm thoại:

- *Đối thoại:* là loại giao tiếp có tính chất trò chuyện, trao đổi của người quản lý và đối tượng. Trong đối thoại luôn có sự thay đổi luân phiên vị trí người nói. Đối thoại thể hiện qua các hình thức như trò chuyện, phỏng vấn, thảo luận, tranh luận, bàn luận...

- *Độc thoại:* là loại giao tiếp trong đó chỉ có người quản lý truyền đạt, mà không có sự đáp lại của các đối tượng giao tiếp. Độc thoại đòi hỏi người quản lý phải có trình độ hiểu biết về vấn đề trình bày, phải có khả năng biểu cảm tốt, ngoài ra phải nắm vững các yếu tố làm nên hiệu quả của giao tiếp.

b) Giao tiếp quản lý gián tiếp: Là giao tiếp giữa người quản lý và đối tượng được thực hiện thông qua các phương tiện trung gian như điện thoại, thư tín, fax, mạng xã hội,... Ưu điểm của giao tiếp quản lý gián tiếp là tính nhanh chóng, sinh động, thuận lợi hơn so với giao tiếp trực tiếp. Với sự có mặt của các phương tiện công nghệ thông tin hiện đại, việc giao tiếp trong quản lý không bắt buộc mọi người bao giờ cũng nhất thiết phải gặp nhau. Cho dù cách xa nhau về khoảng cách địa lý, mọi người vẫn có thể thực hiện qúa trình giao tiếp một cách có hiệu quả. Một hình thức giao tiếp gián tiếp trong quản lý được áp dụng cách đây không lâu, đó là hình thức hội họp trực tuyến. Hình thức hội họp có lợi thế là ít tốn kém hơn, mọi người ít phải di chuyển hơn. Tuy vậy, nó có một số hạn chế như phải phụ thuộc vào nhiều yếu tố kỹ thuật, công nghệ của tổ chức.

2.2. Căn cứ vào mục đích giao tiếp

a) Giao tiếp quản lý chính thức: Là giao tiếp giữa nhà quản lý với các cá nhân mang tính chính thức hoặc cá nhân đại diện cho nhóm,

được thực hiện theo các nghi lễ nhất định, được quy định bởi vai trò của từng bên, các chuẩn mực trong tổ chức. Với giao tiếp chính thức trong quản lý, nội dung thông báo rõ ràng, khúc triết, ngôn ngữ đóng vai trò chủ đạo, thể hiện ở hình thức hội họp, bàn luận, ký kết... Giao tiếp chính thức trong quản lý nhằm giải quyết những vấn đề cụ thể, mang tính thiết thực của nhóm, tập thể. Chẳng hạn, các cuộc họp giao ban định kỳ, các cuộc họp khẩn cấp, họp về hợp tác và phát triển của tổ chức...Giao tiếp giữa nhà quản lý và nhân viên liên quan đến việc phân công, thực hiện các công việc cụ thể, hay nói cách khác, là việc giao tiếp của nhà quản lý dựa trên việc thực hiện hành vi bổn phận là một trong các biểu hiện của giao tiếp chính thức.

b) Giao tiếp quản lý không chính thức: Là giao tiếp giữa nhà quản lý với các đối tượng khác nhau không mang tính hình thức, không có sự quy định về lễ nghi. Các hình thức giao tiếp cũng như cách trang phục, địa điểm, hoàn cảnh giao tiếp... thường không bị lệ thuộc, không gò bó. Đó là giao tiếp giữa các nhà quản lý với các đối tượng khác nhau mang tính chất cá nhân, nhà quản lý không đại diện cho ai hay tổ chức, nhóm nào cả. Mục đích giao tiếp thường nhằm làm thoả mãn nhu cầu được tâm sự, được chia sẻ, giãi bày... nên bầu không khí giao tiếp mang tính chất thân mật, gần gũi, có sự hiểu biết lẫn nhau. Đó là những câu chuyện về thói quen, sở thích của mọi người, chia sẻ về gia đình, các mối quan hệ của bản thân người quản lý và các đối tượng khác.

Tuy nhiên, cũng tồn tại những vấn đề liên quan đến giao tiếp không chính thức trong quản lý. Trong giao tiếp không chính thức giữa nhà quản lý và các đối tượng khác, do tính chất cởi mở, thoải mái có thể người quản lý đưa ra những thông tin vui đùa, nhưng lại trở thành những tin đồn, bị bóp méo, sai lệch, thiếu chính xác. Tin đồn, đó là khi thông tin được truyền miệng từ người này sang người khác, các chi tiết bị quên lãng hoặc bị nhớ thiếu chính xác, các ngôn từ bị thay thế khi kể truyền tiếp, nội dung và cách hiểu câu chuyện phụ thuộc nhiều vào đặc điểm cá nhân mỗi người... Tin đồn là một trong những nguyên nhân tạo nên sự hoang mang, chán nản, nguồn gốc của những bất hòa, ekíp, bè phái, chống đối nhóm, tổ chức.

2.3. Dựa vào đặc điểm của thông điệp

a) Giao tiếp ngôn ngữ trong quản lý

Giao tiếp ngôn ngữ là sự giao tiếp giữa nhà quản lý và các đối tượng có liên quan được tiến hành thông qua hệ thống tín hiệu thứ hai: lời nói và chữ viết. Giao tiếp ngôn ngữ trong quản lý có thể được biểu hiện qua nhiều hình thức. Trong giao tiếp, tuỳ vào đối tượng, mục đích, hoàn cảnh... mà người ta sử dụng các hình thức biểu đạt ngôn ngữ khác nhau. Theo như cách chia của trường phái Palo Alto thì có *giao tiếp chỉ định và giao tiếp loại suy,* hay bác sỹ Nguyễn Khắc Viện thì lại gọi là giao tiếp nói chỉ (chỉ định) và giao tiếp nói ví (loại suy). Trong tiếng Việt, tương ứng với các cách gọi như trên ta còn có thể gọi là hiển ngôn (nói chỉ) hay hàm ngôn (nói ví).

Kiểu giao tiếp ngôn ngữ nói chỉ đi theo những quy ước rõ ràng của ngôn ngữ nói hoặc viết với từ vựng, ngữ nghĩa, ngữ pháp nhất định. Kiểu nói ví vận dụng giọng nói, tư thế, cử chỉ tức là những kênh cận ngôn ngữ hay phi ngôn ngữ diễn tả tình cảm, và những yếu tố chủ quan, quan hệ cảm xúc giữa hai bên đối thoại. Ở đây không có những chỉ báo nói rõ mạch lạc, khung cảnh, bối cảnh. Giữa hai kiểu này có thể ăn khớp hoặc không và quá trình giao tiếp đều diễn ra trong một bối cảnh nhất định.

Ngoài ra, muốn hiểu được khía cạnh tâm lý xã hội của ứng xử ngôn ngữ có yếu tố nước ngoài, ngoài các quy tắc sử dụng ngôn ngữ của mỗi dân tộc, đối tượng giao tiếp còn phải hiểu cách diễn đạt ngôn ngữ của mỗi cộng đồng, mỗi nền văn hoá thông qua những thoả thuận ngầm về các quy tắc ứng xử của các cộng đồng hay nền văn hoá đó.

b) Giao tiếp phi ngôn ngữ trong quản lý

Giao tiếp phi ngôn ngữ ra đời trước giao tiếp ngôn ngữ, có cội nguồn sinh học dựa trên cơ sở hành vi bản năng gắn liền với quá trình tiến hoá - di truyền từ thế giới động vật. Trong giao tiếp phi ngôn ngữ, không phải lúc nào cũng có sự tham gia của ý thức, vì thế nên qua hình thức giao tiếp này người ta thường bộc lộ chân thật các cảm nghĩ, thái độ, ý kiến... của mình, tuy nhiên lại không dễ hiểu được chúng.

Giao tiếp phi ngôn ngữ trong quản lý có hai chức năng cơ bản, đó là: chức năng biểu hiện trạng thái cảm xúc nhất thời và chức năng biểu hiện các đặc trưng cá nhân. Các chức năng của giao tiếp phi ngôn ngữ đều được biểu hiện ở cả hai phía người quản lý và đối tượng quản lý. Các chức năng này thường đi kèm với quá trình giao tiếp ngôn ngữ. Giao tiếp phi ngôn ngữ được phân thành hai loại: có chủ định và không chủ định.

Các kênh của giao tiếp phi ngôn ngữ trong quản lý gồm có: tư thế, cử động của cơ thể; nét mặt; ánh mắt; diện mạo; cách trang phục; mùi nước hoa; khoảng cách tiếp xúc; giọng nói; âm thanh; ... Tất cả các yếu tố này đều có ảnh hưởng lớn tới quá trình giao tiếp trong quản lý.

Việc quan sát kỹ lưỡng, học được một số kỹ năng sử dụng hiệu quả cử động cơ thể cũng như không gian... thì hiệu quả giao tiếp trong quản lý sẽ được nâng lên rất nhiều. Qua giao tiếp phi ngôn ngữ, người quản lý có thể nhận ra được tính cách, tâm trạng hay vị trí xã hội của đối tượng giao tiếp, dù mới tiếp xúc lần đầu hay đã nhiều lần.

Việc phân chia các hình thức giao tiếp quản lý chỉ mang tính chất tương đối. Khi thực hiện chức năng của mình, người quản lý có thể sử dụng phối hợp các hình thức giao tiếp này trong cùng một chủ đề giao tiếp. Chẳng hạn, khi đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên, người quản lý không chỉ dựa vào những tiêu chí đã đưa ra (thái độ, chất lượng, khối lượng công việc), mà còn kết hợp với việc tìm hiểu các yếu tố cá nhân của nhân viên: hoàn cảnh gia đình, những mong muốn, đề xuất làm việc…

III. HỆ THỐNG THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ

Hệ thống thông tin trong quản lý là tập hợp các kênh thông tin gắn kết các thành tố trong cấu trúc của tập thể quản lý.

Hệ thống này dùng để thu thập, truyền và chọn lọc thông tin. Chọn lọc thông tin bao gồm các quá trình như phân tích, in ấn, bảo quản và phục hồi thông tin. Thông tin từ người quản lý sử dụng để kiểm soát và điều hành hoạt động bên trong của tổ chức với mục đích thích ứng tổ chức với môi trường bên ngoài.

Hệ thống thông tin chính thức trong quản lý quy định và hạn chế luồng thông tin trong tổ chức. Giao tiếp trong quản lý sẽ trở thành quá trình không quản soát được và hỗn loạn khi thiếu những hạn chế và những điều quy định về các kênh thông tin tương ứng và các dạng thông tin. Sẽ khó có thể hình dung hiệu quả của một cuộc họp nếu như tất cả các thành viên đều muốn là người đầu tiên nói lên ý kiến của mình. Hoặc tất cả mọi thắc mắc, khiếu nại của người lao động đều được chuyển trực tiếp lên người quản lý cấp cao, mà không thông qua các nhà quản lý bộ phận (một hiện tượng khiếu nại vượt cấp).

Hệ thống thông tin trong quản lý phân ra thành hai luồng thông tin: Thông tin theo chiều dọc (từ dưới lên, trên xuống) và thông tin theo chiều ngang.

3.1. Dòng thông tin theo chiều dọc

Dòng thông tin này bao gồm thông tin từ trên xuống và từ dưới lên.

a) Thông tin từ trên xuống là thông tin đi từ nhà quản lý cấp cao hơn trong tổ chức, tập thể đến nhà quản lý cấp thấp hơn và đến nhân viên. Chẳng hạn, giao tiếp giữa thủ trưởng và nhân viên của mình. Dòng thông tin này thực hiện chức năng chuyển tải những quyết định, chỉ dẫn và những quy định cũng như những chuẩn mực và đánh giá nhân viên.

Những quyết định và quy định được cụ thể hoá và xác định hơn trong quá trình triển khai và phân tích ở mỗi cấp trung gian trong thang bậc phân cấp của nhóm, tập thể. Người quản lý ở mỗi cấp độ quản lý phải chọn lọc điều chỉnh khối lượng thông tin qua mình từ cấp cao đến những người dưới cùng của hệ thống tổ chức.

Ngoài những quyết định và quy định luồng thông tin này còn bao gồm cả những thông tin về mục tiêu của tổ chức, quy định, những điều nghiêm cấm, quyền lợi, nghĩa vụ...

b) Thông tin từ dưới lên là thông tin đi từ cấp thấp tới cấp cao trong tổ chức. Chức năng cơ bản của luồng thông tin này là người quản lý nhận được những thông tin về tình hình hoạt động, những vấn đề phát

sinh trong việc thực hiện công việc và tâm trạng của những người cấp dưới. Dòng thông tin này có thể là: Báo cáo thực hiện công việc, đề xuất, kiến nghị, quan điểm, đóng góp ý kiến và yêu cầu giúp đỡ...

Khi lên tới cấp độ quản lý cao hơn thì thông tin đã được lựa chọn, nó cô đọng và tổng hợp hơn. Phương tiện giao tiếp thường xuyên nhất của dạng thông tin từ dưới lên là các cuộc họp thường niên, thư tay, trò truyện riêng hoặc gọi điện. Một số nhóm, tập thể cũng thường xuyên sử dụng bảng điều tra, những cuộc gặp thường xuyên với cá nhân và đại diện của công đoàn, phỏng vấn để thu thập thông tin từ dưới lên.

3.2. Dòng thông tin theo chiều ngang

Luồng thông tin này xuất hiện khi giao tiếp giữa các thành viên của cùng một nhóm, giữa những người lãnh đạo hoặc là giữa các cá nhân cùng cấp trong các cấp độ phân cấp quản lý. Đây cũng có thể là quá trình giao tiếp giữa những người thuộc các cấp độ quản lý khác nhau nhưng không có mối liên hệ phục tùng trực tiếp và cùng thực hiện những nhiệm vụ có mối quan hệ với nhau. Cấu trúc của giao tiếp theo chiều ngang có quan hệ trực tiếp với quá trình sản xuất bên trong tổ chức. Quá trình này cho phép tiết kiệm thời gian và đảm bảo trật tự của hành động.

Chức năng cơ bản của dòng thông tin này là điều chỉnh và thực hiện các nhiệm vụ đề ra. Loại giao tiếp này nhanh hơn và hiệu quả hơn là tác động thông qua các mối quan hệ phân tầng chính thức. Chẳng hạn, người thợ cả thống nhất với lãnh đạo về từng bước đi của mình với công nhân sẽ mất thời gian hơn và đòi hỏi sự tham gia của tất cả cả cấp độ quản lý. Trong khi đó nếu anh ta tự quyết định các nhiệm vụ phải làm với công nhân, tự tiếp nhận những quyết định khẩn cấp thì giao tiếp theo chiều ngang sẽ rất cần thiết. Tuy nhiên, anh ta vẫn phải thường xuyên thông báo cho lãnh đạo về những công việc này.

Giao tiếp theo chiều ngang thường diễn ra hơn là giao tiếp theo chiều dọc. Một trong những nguyên nhân là mọi người thường dễ dàng và thoải mái khi nói chuyện với những người cùng vị thế như mình. Việc trao đổi thông tin ít bị méo mó hơn, bởi lẽ những người

cùng cấp độ có quan điểm giống nhau hơn. Hơn nữa nội dung của những thông tin theo chiều ngang mang tính chất phối hợp trong khi đó những thông tin theo chiều dọc mang tính mệnh lệnh.

VI. MỘT SỐ KỸ NĂNG GIAO TIẾP CƠ BẢN TRONG QUẢN LÝ

Quá trình giao tiếp được gọi là thành công khi thông tin, ý tưởng, hay những cảm xúc mà người quản lý chuyển cho các đối tượng có liên quan được chuyển giao một cách có hiệu quả. Muốn trở thành một người quản lý giao tiếp có hiệu quả cần chú ý những điểm sau:

- Người nhận là ai: cấp trên, cấp dưới hay đồng nghiệp

- Thông tin truyền cho một người hay một nhóm người

- Mục đích giao tiếp là gì: Người quản lý có mong muốn gây ảnh hưởng gì tới người nhận hay đó chỉ là những thông tin chung chung, những thông báo thường niên.

Bên cạnh đó, hiệu quả quá trình giao tiếp trong quản lý còn phụ thuộc vào những kỹ năng mà người quản lý và đối tượng giao tiếp sử dụng.

Dựa trên cách phân loại của tác giả Ngô Công Hoàn, Hoàng Thị Anh về 3 nhóm kỹ năng giao tiếp cơ bản, chúng tôi chia kỹ năng giao tiếp quản lý thành: Kỹ năng định hướng giao tiếp trong quản lý, Kỹ năng định vị giao tiếp trong quản lý và Kỹ năng điều khiển giao tiếp trong quản lý.

4.1. Kỹ năng định hướng giao tiếp trong quản lý:

Nhóm kỹ năng này biểu hiện ở chỗ dựa vào sự tri giác ban đầu về đặc điểm bên ngoài của đối tượng giao tiếp như: diện mạo, cử chỉ, *tác phong , cách ngồi, cách đi đứng,* sự biểu cảm *nét mặt, ánh mắt ; cách ăn mặc, vị trí khoảng cách ngồi đối diện* (gần, xa hay vừa) thể hiện trong thời gian và không gian giao tiếp đó, từ đó đoán biết diễn biến tâm lý, động cơ, nhu cầu, mục đích đang diễn ra trong đối tượng để định hướng cho bản thân trong quá trình giao tiếp.

Trong giao tiếp, những biểu hiện bề ngoài này được bộc lộ một cách tự nhiên, nhiều khi không ý thức hoặc che giấu được chúng. Qua quan sát các biểu hiện của giao tiếp phi ngôn ngữ, trạng thái tâm lý, tính cách và vị thế xã hội của đối tượng bộc lộ khá chính xác.

Kỹ năng định hướng có nền tảng là kỹ năng quan sát những biểu hiện bề ngoài của đối tượng giao tiếp.

a) Kỹ năng nhận biết biểu cảm của giọng nói: Giọng nói của cá nhân được đặc trưng bởi: đặc điểm âm vị, chất lượng của giọng nói, cung bậc của giọng nói, âm lượng, tốc độ, cường độ, tình trạng thể chất, các chỉ số xã hội (nhân cách, trạng thái tâm lý, học vấn, văn hoá vùng miền...).

Đặc điểm của âm vị bao gồm ngữ điệu và nhấn từ. Trong tiếng Việt, có các thể loại câu sau: câu trần thuật, câu hỏi, câu cảm thán, câu giả định, câu mệnh lệnh và câu dưới bậc. Bên cạnh những quy tắc âm vị chung, người nói còn sử dụng những đặc điểm âm vị tùy thuộc tình huống để thể hiện những sắc thái của câu nói như chân thành, nhiệt tình, yêu thương, căm ghét...

Chẳng hạn, khi người nói với các từ bị kéo dài và số lượng từ bị kéo dài nhiều hơn bình thường, người nghe có cảm nhận là họ tức giận nhưng đang kiềm chế bản thân; nói với nhiều khoảng lặng tương đối dài giữa các từ thì người nghe có cảm nhận người nói đang cân nhắc hay chưa chuẩn bị một cách kỹ càng

Bên cạnh đó giọng nói còn chứa đựng những tổ hợp của những chỉ số xã hội như nhân cách, trạng thái tâm lý (cảm xúc, thái độ), trình độ đào tạo... Một người nói với giọng cao, âm lớn nghe sang sảng và vang xa được coi là người tự tin; Giọng trở nên cao hơn và bị lạc giọng thì bị coi là giận dữ hoặc bị kích động...

Kỹ năng nhận biết các biểu cảm của đầu và mặt

Mặt được coi là phần biểu cảm nhất của khuôn mặt. Trong quan niệm của người việt Nam "Đôi mắt là cửa sổ tâm hồn". Hình dạng của mắt kết hợp với màu mắt, độ trong đục, độ long lanh (ánh mắt), độ xếch và độ dài đuôi mắt thường tạo ấn tượng mạnh với đối tác giao tiếp.

Khi giao tiếp, những cử động khác nhau của mắt cũng nói lên ý nghĩa nào đó. Chẳng hạn, khi nháy mắt: một mắt nhắm lại rồi mở ra ngay điều này có nghĩa là ra lệnh cho người khác hoặc tỏ thái độ đồng lõa; chớp chớp mắt là tỏ vẻ ngây thơ, kinh ngạc; Đảo mắt có nghĩa là tìm kiếm cái gì đó, xem xét nhanh, giấu giếm mục tiêu thực sự của cái nhìn;

Có thể thấy một số tín hiệu có thể có nhiều ý nghĩa khác nhau. Chúng ta có thể diễn giải đúng ý nghĩa của tín hiệu dựa trên những thông tin hỗ trợ lấy từ tình huống cụ thể . Ví dụ, đối tác nói về một vấn đè nào đó nhưng không nói hết mà liếc sang đối tượng đứng cạnh. Điều này có thể diễn giải: không tiện nói vì sự hiện diện của đối tượng này.

Có một số cá nhân có biểu hiện của mắt-lông mày khác với những cá nhân khác. Ví dụ, một số có nhân có thói quen cau mày khi nói mặc dù không cáu giận hay khó chịu. Một số khác có thói quen nheo mắt hoặc nháy mắt khi nói mặc dù trong trạng thái tâm lý bình thường (không vui, không cáu giận) hoặc không định ra hiệu cho người khác.

Ngoài đôi mắt thì vẻ mặt và biểu cảm của nó cũng là điều mà các chủ thể tham gia giao tiếp trong quản lý cần quan tâm.

Vẻ mặt là có thể dễ dành nhận biết nhưng khó mô tả bằng lời. Vẻ mặt được kết hợp chặt chẽ với lời nói. Người nghe biểu hiện phản ứng của mình thông qua những chuyển động của lông mày, mắt, mũi, miệng. Còn người nói thể hiện vẻ mặt đồng thời với lời nói nhằm biến đổi hoặc giới hạn những điều đang nói, cho rằng đó là điều hài hước hay nghiêm trọng, bằng lòng hay thất vọng.

Khi vui mừng thì hai khóe môi cong lên hoặc miệng cười, mắt nheo lại, cánh mũi nở to, khi thích thú thì mắt mở to, miệng hé mở; khi buồn bã thì hai khóe môi trễ xuống, đuôi mặt cụp xuống, mí mắt cụp xuống; khi ngạc nhiên thì há miệng, trố mắt, nhướng lông mày, khi sợ hãi thì mặt tái lại.

Cử động của đầu trong giao tiếp quản lý gồm gật đầu, lắc đầu, quay đầu, lắc lư và sử dụng các vị trí khác nhau của đầu cũng có những ý nghĩa nhất định.

Khi đầu ngẩng cao thì đó là tư thế của người có địa vị cao hoặc kiêu căng, tự tin; khi quay đầu đi hướng khác với hướng đối tác thể hiện sự phân tán chú ý hoặc che giấu sự chú ý của cá nhân đối với đối tác; khi gật gật đầu nghĩa là tỏ ý tán đồng hoặc hài lòng; khi hất hàm có nghĩa là hỏi hoặc ra hiệu với thái độ trịch thượng.

4.2. Kỹ năng định vị giao tiếp trong quản lý

Đó là khả năng người quản lý xác định đúng vị trí, vai trò của mình và khách thể giao tiếp để chủ động giao tiếp phù hợp với mục tiêu của tổ chức đặt ra.

Người quản lý cần xác định đúng vai trò của mình là người định hướng, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra hoạt động của nhân viên, ngược lại, nhân viên cần, thực hiện đúng chức trách nhiệm vụ của mình. Hơn nữa, họ lại là đồng nghiệp của những người quản lý khác và là nhân viên của người quản lý cấp trên. Sự lẫn lộn vai trò trong quá trình giao tiếp sẽ gây nên những xung đột trong quản lý.

Đa số chúng ta nói chung và người quản lý nói riêng, ở những thời điểm khác nhau thường đóng các vai trò khác nhau.

Kỹ năng định vị trong giao tiếp với cấp dưới

Với tư cách là nhà quản lý, họ cần biết cách thực hiện phù hợp hai vai trò: liên quan đến công việc và liên quan tới quan hệ người-người. Những biểu hiện của vai trò liên quan tới công việc bao gồm việc chỉ dẫn, định hướng, khuyến khích, phân công công việc, trách nhiệm, nghĩa vụ cụ thể của từng thành viên trong việc thực hiện công việc. Những biểu hiện của vai trò liên quan tới quan hệ người-người bao gồm những chia sẻ, tâm tình, lòng thân ái, giúp đỡ của người quản lý đối với nhân viên. Việc thực hiện phù hợp những vai trò này nằm ở chỗ: tùy từng nhóm đối tượng có mức độ sẵn sàng khác nhau mà người quản lý cần có kỹ năng giao tiếp phù hợp với vai trò của mình.

Theo Hersey-Blanchard, trong công việc người quản lý cần có các hình thức giao tiếp phù hợp với tính sẵn sàng(bao gồm khả năng và

thiện ý) của nhân viên. *Khả năng* là tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng mà cá nhân hoặc nhóm mang tới nhằm thực hiện nhiệm vụ hoặc hoạt động đặc thù. Khi xem xét mức độ khả năng (trình độ năng lực) của người khác, cần coi trọng *đặc trưng* nhiệm *vụ. Điều này, ông muốn nhấn mạnh tới sừ phù hợp của nhiệm vụ với năng lực chuyên môn của nhân viên. Thiện ý* là mức độ mà cá nhân hay nhóm có độ chắc chắn, gắn bó và hệ động cơ hoàn thành một nhiệm vụ chuyên biệt.

Thiện ý chỉ là một từ mô tả vấn đề. Đôi khi người ta không hẳn hoàn toàn không thiện ý, mà vì trước đó họ chưa bao giờ làm một nhiệm vụ chuyên biệt nào. Có lẽ do không có kinh nghiệm gì đối với việc ấy nên họ rất dao động hoặc sợ sệt. Nói chung, nếu đó là chuyện chả bao giờ làm, thì vấn đề là sự bấp bênh, dao động. Thuật ngữ "không thiện ý" có thể thích hợp nhất khi vì cớ này hay cớ kia, cá nhân để lọt hoặc làm mất chút ít sự gắn bó và động cơ của họ. Có thể gọi họ là những người thoái lui.

Các mức độ sẵn sàng là những kết hợp khác nhau của năng lực và thiện ý mà người ta có được khi thực hiện mỗi nhiệm vụ (bảng 12).

Bảng 12: Mức độ sẵn sàng của nhân viên dựa trên năng lực và thiện ý

Cao	Vừa phải		Thấp
R4	R3	R2	R1
Có năng lực và thiện ý hoặc chắc chắn	Có năng lực nhưng không thiện ý hoặc bấp bênh	Không có năng lực nhưng có thiện ý hoặc chắc chắn	Không có năng lực và không thiện ý hoặc bấp bênh

Khi nhân viên ở mức độ sẵn sàng thấp, nhà lãnh đạo luôn phải ra lệnh, định hướng cái gì ở đâu khi nào, như thế nào. Thành thử, các quyết định là do nhà *lãnh đạo định hướng.* Ở các mức độ sẵn sàng cao hơn, các nhân viên trở nên có trách nhiệm hơn trước công việc và *các quyết định là do nhân viên định hướng.*

Việc lựa chọn những phong cách giao tiếp phù hợp được Paul Hersey và Ken Blanchard mô tả như sau:

Mức độ sẵn sàng 1: Phong cách tương ứng 1 - ra lệnh.

Đối với nhân viên hoặc nhóm đang ở mức độ sẵn sàng R1 với nhiệm vụ đặc thù, phù hợp nhất là có hành vi chỉ đạo nhiều còn hành vi hỗ trợ ít. Phong cách đó thích hợp khi cá nhân hoặc nhóm yếu kém về năng lực thiện ý và cần phải có chỉ dẫn. Hình thức diễn đạt phong cách lãnh đạo này bằng từ khác là: *chỉ đạo, định hướng* hoặc *cấu trúc*

Mức độ sẵn sàng 2: Phong cách tương ứng 2 - giảng giải

Cấp độ tiếp sau của tính sẵn sàng là mức độ sẵn sàng R2. Khi đó cá nhân hoặc nhóm tuy thiếu năng lực nhưng họ vẫn đang nỗ lực. Họ có thiện ý hoặc đáng tin tưởng. Các phong cách khả quan cao là những kết hợp ở mức độ cao cả hành vi bổn phận và hành vi quan hệ. Hành vi bổn phận là phù hợp vì mọi người còn thiếu năng lực. Nhưng do họ vẫn cố gắng nên -cần phải hỗ trợ cho hệ động cơ và lòng gắn bó của họ.

Phong cách đó là giảng giải (Selling). Nó khác ra lệnh ở chỗ, người lãnh đạo không chỉ đưa ra sự chỉ đạo, mà còn đem lại cơ hội để đối thoại và thấu hiểu nhằm giúp cá nhân "tích cóp" về mặt tâm lý trong việc mà người lãnh đạo mong muốn . Tính xác định của hành vi bổn phận gồm sự chỉ định *Cái gì, Như thế nào, Khi nào, Ở đâu, Ai và Tại sao.*

Mức độ sẵn sàng 3: Phong cách tương ứng 3: tham gia

Mức độ sẵn sàng 3 là cá nhân hoặc nhóm có năng lực nhưng khi họ phát triển được năng lực đó thì họ chưa có cơ hội bảo đảm sự chắc chắn trong công việc theo cách làm riêng của mình. Ví dụ, người bán hàng non nớt phải đứng ra chào hàng trong lần đầu tiên vắng người quản lý bán hàng.

Mức độ sẵn sàng R3 có thể cũng là cá nhân hoặc nhóm có năng lực và thiện ý nhưng vì lý do nào đó lại thiếu động cơ. Chắc họ rất lúng túng, bực bội vì ông chủ, hoặc chán ngấy thật sự trong lúc tiến hành hành vi ấy, thành thử trở nên *không thiện ý*. Trong cả hai trường hợp, hành vi thích hợp là cần nhiều giao tiếp hai chiều và hành vi hỗ trợ nhưng ít cần hành vi chỉ đạo. Bởi lẽ họ đã cho thấy rõ họ có năng lực tiến hành nhiệm vụ nên không nhất thiết phải chỉ định rõ phải làm gì, làm ở đâu hoặc làm thế nào. Sự thảo luận, các hành vi hỗ trợ và hành vi tạo thuận lợi sẽ có chiều hướng thích hợp hơn để giải quyếtư vấn đề hoặc để giảm bớt nỗi e ngại.

Khi tham gia (Participating.), vai trò chủ yếu của người lãnh đạo là khuyến khích và giao tiếp. Những cách biểu hiện khác trong phong cách lãnh đạo này gồm: *công tác, tạo thuận lợi, thu hút*. Mỗi từ đó ngụ ý các hành vi quan hệ cao, bổn phận thấp.

Mức độ sẵn sàng 4: Phong cách tương ứng 4 - Giao phó (uỷ quyền, uỷ thác)

Mức độ sẵn sàng R4 là nơi cá nhân hoặc nhóm vừa sẵn sàng vừa thiện ý, hoặc vừa sẵn sàng vừa chắc chắn. Họ có đủ cơ hội để thực thi và cảm thấp thoải mái không cần người lãnh đạo ấn định phương hướng hay chỉ đạo.

Phong cách thích hợp là giao phó, quan sát, giám sát và để họ tự xoay xở. Ở đây, phần nào đó vẫn cần có hành vi quan hệ, nhưng nó có xu thế chỉ cần dưới trung bình. Việc làm thích hợp ở đây là theo dõi nhịp điệu diễn biến của cái gì đó, mà quan trọng là dành cho các nhân viên cơ hội để gánh vác trách nhiệm và tiến hành nó theo sở trường của họ.

b) Kỹ năng định vị trong giao tiếp với đồng cấp. Người quản lý cần thể hiện Sự tôn trọng, bình đẳng, sự hợp tác trong quan hệ với những đồng cấp. Theo Theo Richard Templar trong "Những quy tắc trong quản lý" nhà quản lý đừng bao giờ chỉ trích phê bình, phỉ báng, buộc tội, phán xét hay phàn nàn về đồng nghiệp hoặc những người ở các phòng ban khác, đơn vị khác. Nếu làm như vậy thì người quản lý sẽ bị coi là người kém cỏi, cư xử thấp hèn. Những người khác sẽ tận dụng điểm yếu này của người quản lý để làm lợi cho họ. Thực tế cho thấy, nhiều nhà quản lý thường soi mói các nhà qủan lý khác và chỉ ra những mặt yếu kém của họ. Tuy nhiên, họ lại không nhận thấy chính tật xấu này cũng có ở mình. Người quản lý cười nhạo người khác vì thấy rất rõ tật xấu của họ nhưng lại chẳng thấy những tật xấu, yếu kém của mình. Họ không biết chính mình đang vạch áo cho người xem lưng.

Người quản lý hãy là người bạn trong quan hệ với đồng cấp (Lắng nghe, Tìm điểm chung ngoài công việc...).

Cùng với đó thì việc chia sẻ những điều mình biết cũng là một cách để thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với những đồng cấp.

c) Kỹ năng định vị trong giao tiếp với cấp trên: vai trò là người thực hiện chức trách nhiệm vụ của cấp trên giao cho, chính vì vậy, người quản lý cần thể hiện sự tôn trọng, tuân thủ các chỉ thị của cấp trên. Theo Richard Templar trong "Những quy tắc trong quản lý", một trong những cách tốt nhất để tránh bị áp lực là người quản lý hãy để cho họ biết rằng họ hiểu được quan điểm của cả cấp trên và cấp dưới của mình. Người quản lý không nên chỉ cười trừ và nói "Vâng tôi biết anh đang muốn gì" khi không thực sự hiểu được quan điểm của họ. Người quản lý phải đảm bảo là họ biết rằng bạn hiểu được quan điểm của họ, hiểu được tâm tư, ước muốn, nguyện vọng, hiểu được những lời phàn nàn, đòi hỏi, hiểu được sự lo lắng của họ. Người quản lý phải hiểu được cả cấp trên và cấp dưới. Khi cấp trên ra lệnh thì người quản lý bạn phải đứng về cấp trên. Tất nhiên là chỉ khi người quản lý nhận thấy rằng đó là những mệnh lệnh đúng đắn. Khi ấy cấp dưới sẽ không hài lòng với bạn. Đây chính là cơ hội tốt để người quản lý có thể hỏi xem họ nghĩ như thế nào và người qủan lý hãy nói với họ rằng mình hiểu được vấn đề và hãy giải thích cho họ biết tại sao cấp trên lại có quyết định như vậy.

Bên cạnh đó, người quản lý cũng cần thể hiện quan điểm của mình đối với những điều bất hợp lý, đồng thời cũng có những ý kiến nhằm cải thiện tình hình hiện tại. Tuy nhiên, sự phê phán này cần mang tính xây dựng.

Elizabeth Gibson, một chuyên gia tâm lý quản lý đưa ra quy tắc 3 H (heart-sự chân thật, head-đưa ra lý do và hand-giải pháp của bạn cho vấn đề) để góp với với Sếp. Đó là, Đừng chê bai không đúng chỗ. Điều này có nghĩa rằng, người quản lý cần phải biết lựa chọn thời điểm thích hợp để góp ý, không nên mang thái độ khó chịu, không hài lòng với sếp vào tất cả những cuộc họp, cuộc gặp mặt thân mật hay những sự kiện nào đó của công ty. Khi góp ý, không nên chỉ đưa ra những điểm hạn chế của sếp, mà phải Làm nổi bật tính tích cực, có nghĩa là nhấn mạnh những điểm lạc quan, tích cực, nói đến chúng đầu tiên, sau đó mới nói về những hạn chế. Lắng nghe thật kỹ và Đối xử với sếp như khách hàng khi trao đổi với sếp cũng là điều mà Elizabeth Gibson đề cập tới. Hàm ý của điều này là người quản lý cần lắng nghe thật kỹ lời

sếp nói và tưởng tượng sếp là một khách hàng để lắng nghe và trình bày cũng như giải thích các ý kiến đóng góp của mình về một chương trình, chính sách mới của công ty.

Trong giao tiếp với cấp trên, người quản lý cần phải xác định kiểu giao tiếp của Sếp để có cách giao tiếp phù hợp. Có 4 kiểu giao tiếp thường gặp ở các vị sếp:

Kiểu giao tiếp áp đặt

Kiểu giao tiếp thân thiện

Kiểu giao tiếp huấn luyện

Kiểu giao tiếp theo logic

Làm việc với sếp có Kiểu giao tiếp áp đặt: Là người thẳng thắn, họ thường đi thẳng vào vấn đề và thường xuyên ngắt lời những người khác. Những vị sếp này thích bàn bạc thao luận các phương án, sau đó đưa ra quyết định và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng nhân viên. Vì vậy, trong khi thảo luận, người quản lý cần giữ vững lập trường, trình bày thật ngắn gọn ý kiến của mình, tuyệt đối không tranh cãi, những vị sếp này thường khăng khăng bảo vệ quan điểm của họ.

Làm việc với sếp có Kiểu giao tiếp thân thiện: Mẫu người này thường lạc quan, vui vẻ, thích những cuộc trò chuyện thân tình và quan tâm đến nhân viên. Họ luôn khuyến khích tinh thần làm việc tập thể và vận dụng trí não, sự hợp tác, hòa thuận để đạt hiệu năng làm việc cao nhất trong nhóm. Để tạo ấn tượng tốt với sếp thân thiện, bạn nên có thái độ làm việc tích cực, lạc quan, vui vẻ và duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Trong các cuộc họp hãy đưa ra ý kiến đóng góp và tham gia vào các nhóm làm việc chung.

Làm việc với sếp có kiểu giao tiếp huấn luyện. Những vị sếp này thường rất coi trọng việc học hỏi và thích chia sẻ kiến thức với mọi người. Họ rất chú trọng tới chất lượng công việc, các mối quan hệ cá nhân và lòng trung thành của nhân viên. Những vị sếp này thường đưa ra các câu hỏi nhằm làm cho vấn đề thảo luận trở nên dễ dàng, sáng tỏ hơn. Họ giao việc cho nhân viên và ngay sau đó họ sẽ cung cấp các thông tin cần thiết, những chi tiết cụ thể, thậm chí cả kế hoạch làm

việc cho nhân viên đó. Họ cũng thường xem xét kỹ lưỡng công việc của bạn và đưa ra thông tin phản hồi chi tiết. Những vị sếp này rất xem trọng các mối quan hệ cá nhân, vì thế, bạn hãy cho sếp biết rằng bạn đánh giá cao sự giúp đỡ chỉ bảo của sếp.

Làm việc với sếp có Kiểu giao tiếp logic. Những vị sếp này thường trình bày ý tưởng của họ từng bước một và mạch lạc từ đầu đến cuối. Họ thích thảo luận chi tiết về quy trình cũng như cách thức thực hiện công việc. Họ luôn đánh giá cao sự chính xác và tiếp cận mọi thứ một cách có hệ thống. Những vị sếp này thường tránh các cuộc tiếp xúc bên ngoài công việc với nhân viên. Trước các buổi họp hoặc trong giờ nghỉ họ cũng tránh các cuộc trò chuyện phiếm và thường bàn bạc với từng người về từng vấn đề liên quan đến công việc, hướng giải quyết hoặc những chủ đề về việc làm thế nào để gia tăng lợi nhuận. Hãy lựa chọn ngôn từ chính xác, ăn nói ràng mạch, tiếp cận vấn đề có phương pháp trong các cuộc trao đổi giữa bạn và sếp.

1.5.3. Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh trong quản lý

Là khả năng lôi cuốn, thu hút, duy trì sự tập trung của đối tượng. Kỹ năng này bao gồm một số kỹ năng sau: kỹ năng trình bày vấn đề, kỹ năng thuyết phục,...

a) Kỹ năng trình bày vấn đề

"Chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên hối hả. Nếu bạn có điều cần nói thì hãy nói thật nhanh, đi thẳng vào vấn đề và dừng lại để người khác có cơ hội được nói." – Dale Carnegie.

Trình bày rõ ràng, mạch lạc vấn đề là cách mà người quản lý thu hút được sự chú ý của người nghe. Để có thể làm như vậy, đòi hỏi người quản lý phải hiểu rõ vấn đề, phải nắm bắt được đặc điểm tâm lý của đối tượng giao tiếp (sự am hiểu, hứng thú của người nghe...), phải biết sử dụng ngôn ngữ phù hợp.

Cách trình bày vấn đề rõ ràng: cả trong ngôn ngữ nói và viết.

- *Trước khi trình bày:*

+ Liệt kê tất cả nội dung cần trình bày.

+ Sắp xếp các ý tưởng theo một thứ tự nhất định: từ quan trọng đến ít quan trọng hay ngược lại, từ mức độ cấp thiết cao đến ít cáp thiết hay ngược lại.

- *Trong khi trình bày*

+ Trình bày vấn đề theo một logic nhất định, một cách từ tốn, thong thả, sử dụng âm lượng vừa phải.

+ Nhấn mạnh những nội dung quan trọng,

+ Lựa chọn cách trình bày: độc thoại hay đối thoại, trực tiếp hay gián tiếp, chính thưc hay không chính thức,

+ Sử dụng ngôn ngữ phù hợp với đối tượng

- *Kỹ năng thuyết phục*

Là khả năng sử dụng thông tin, lập luận thuyết phục để đối tượng giao tiếp thay đổi cách nghĩ ban đầu hoặc thay đổi hành vi và tiếp nhận ý kiến của người quản lý. Sau đây là một số phương pháp thuyết phục chủ yếu:

- *Phương pháp thuyết phục hai bên cùng có lợi*

Trong quản lý, cần nhấn mạnh tính khả năng và tính hiện thực của quan hệ lợi ích đôi bên cùng có lợi, nhằm kích thích đối tượng giao tiếp nhận thức được quyền lợi của mình mà tiếp thu hay không, đồng ý hay không đồng ý ý kiến và quan điểm của người quản lý.

+ Sử dụng Nhu –Cương một cách phù hợp. Đó là việc sử dụng các

phương pháp Lấy nhu khắc cương hay Lấy cương trị nhu hay sự kết hợp các phương pháp này một cách phù hợp để thuyết phục đối tượng.

Lấy nhu khắc cương trong giao tiếp quản lý, có nghĩa là người quản lý lấy tình cảm để hình thành nên ở đối tượng giao tiếp một nhận thức, thái độ và hành vi mới cho phù hợp với nhu cầu của người quan lý, của tổ chức. Trong quản lý, đó là việc người quản lý làm cho nhân viên nhất định phản đối quan điểm của mình bằng cách lý giải, phân tích, sử dụng cả những lời lẽ ngọt ngào, hứa hẹn để họ làm theo ý của mình. Tuy nhiên việc cảm hoá, giáo dục cũng không phải tối ưu.

Đối với những người có tâm lí vững vàng, thì hiệu quả do thuyết phục mang lại không phải là lớn và tốc độ chậm.

+ Lấy nhu khắc cương ", "lấy cương trị nhu " trong giao tiếp quản lý có tính quy tắc và tính cưỡng chế, đó chính là một biện pháp khống chế mang tính chất bắt buộc để đối tượng giao tiếp phải làm theo mình. Nếu như nói " lấy nhu khắc cương " là biện pháp cảm hoá và khuyên nhủ đối tượng giao tiếp của người quản lý, thì " lấy cương trị nhu " ngược lại đó là biện pháp cứng nhắc mang tính chất cưỡng chế như sử dụng các quy định, nội quy, chính sách, đe dọa mà người quản lý sử dụng để buộc người lao động phải làm theo mình.

Song tâm lí con người cũng như các tình huống quản lý diễn ra vô cùng phức tạp, chính vì vậy, việc sử dụng biện pháp cưỡng chế, cảm hoá hay kết hợp cả hai biện pháp này cần được sử dụng một cách linh hoạt.

Bình thường chúng ta hay nói " trong nhu có cương ", " trong cương có nhu " giữa hai yếu tố đó không có sự bài xích, mà có sự tương hỗ. Xét về mặt phương pháp thì phương pháp nhu và phương pháp cương đều là phương pháp điều trị tâm lí có hiệu quả. Phương pháp tổng hợp mà chúng ta nói ở đây là vừa cương vừa nhu, trong cương có nhu, trong nhu có cương, bổ sung cho nhau càng tốt càng hay, việc kết hợp này sẽ mang lại hiệu quả nhanh và tốt nhất. Do mỗi người có tính cách, tình cảm, đặc điểm tâm sinh lý khác nhau nên trong thuyết phục, phải tùy cơ ứng biến, không được sử dụng một công thức, một phương pháp chung cho tất cả mọi người.

c) Kỹ năng phản hồi

Là khả năng nói lại bằng từ ngữ của mình hoặc nhắc lại lời của đối tác một cách cô đọng hay làm rõ hơn điều họ vừa nói và đạt được sự tán thành của họ.

Phản hồi cung cấp những thông tin để đánh giá mức độ tiếp nhận, thấu hiểu thông điệp, nội dung giao tiếp, đồng thời giúp chủ thể giao tiếp điều chỉnh nội dung thông điệp khi cần thiết. Phản hồi đạt được một sự khách quan khi người giao tiếp chỉ đơn giản nói lại những điều mình quan sát thấy mà không gắn với suy luận, đánh giá về vấn đề và con người đối tác. Việc phản hồi giúp cho người nói thấy có người

đang lắng nghe và hiểu mình, họ được khích lệ và có cảm giác được quý trọng. Bên cạnh đó, việc phản hồi cũng giúp cho người quản lý biết chắc chắn mình hiểu không sai và không suy diễn nội dung giao tiếp. Trong trường hợp nếu hiểu sai sẽ được giải thích, làm sáng tỏ và điều chỉnh kịp thời.

Yêu cầu của phản hồi

+ Đúng lúc; rành mạch, mang tính cá nhân; thoả đáng; thực tiễn.

+ Phản hồi liên quan đến các câu hỏi: thế nào? cái gì? không nhằm giải thích tại sao.

+ Phản hồi không đưa ra phán xét hay đề nghị

- Các cách thức phản hồi

+ *Lặp lại câu nói của đối tác:* đây là kỹ năng nghe "tích cực" hoặc cách nghe "có suy nghĩ" của người quản lý. Cách này giúp khai thông mối quan hệ ban đầu và giúp đối tượng nghe được điều họ đang nói.

+ *Phản hồi cảm xúc (phản hồi tâm tình):* Phản hồi này tương đối khó, người quản lý cần phải xác định rõ loại cảm xúc gì đang diễn ra ở đối tượng giao tiếp? Phải miêu tả cảm xúc đó bằng từ ngữ rõ ràng, sau đấy phải quan sát phản ứng của đối tượng và thu nhận thông tin giải trình từ đối tượng.

d) Kỹ năng lắng nghe trong quản lý: Người quản lý dừng phát ra những ngôn ngữ bằng lời để nghe và suy nghĩ.

"Người biết lắng nghe không phải là người luôn im lặng mà là người biết nói khi cần thiết"- Katherine Whitehorn-nhà báo người Anh

Theo Richard Templar, lắng nghe ý kiến nhằm:

Nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

So sánh nhận xét của mọi người với sự đánh giá riêng của bạn trong bất kỳ tình huống nào-để đảm bảo rằng bạn đang đi đúng hướng và có những nhận định khách quan.

Học hỏi từ những việc mà bạn mắc sai lầm-hoặc là để lần sau có thể làm tốt hơn.

Nhận ra những việc cần phải hành động để khắc phục và những việc mà bạn chịu trách nhiệm

Biết nhóm của bạn đang làm việc như thế nào? Đây chính là một nguồn thông tin bổ sung cho sự đánh giá riêng của bạn

Tất cả mọi người lao động không kể vị trí hay nhiệm vụ của họ dù có nhỏ bé đến đâu (đứng máy trực tiếp, nhân viên bảo vệ, các bộ văn phòng...), quan hệ đối với nhà quản lý như thế nào (khách hàng, đối tác, cơ quan quản lý..) thì những ý kiến của họ đưa ra vẫn có điều gì đó đáng để người quản lý cần phải xem xét, suy ngẫm. Khi lắng nghe những ý kiến đó, người quản lý sẽ nắm bắt được nhu cầu, nguyện vọng, những thuận lợi, khó khăn trong công việc của người lao động, ý tưởng, diễn biến của thị trường.

Tuy nhiên, người quản lý cần phải hiểu rằng dù tiếp nhận ý kiến của nhiều đối tượng khác nhau, nhưng chính họ vẫn phải là người đưa ra quyết định cuối cùng. Người quản lý có thể nghe họ nói nhưng điều đó không có nghĩa là sẽ làm tất cả theo ý kiến của họ. Người quản lý hãy lắng nghe, đánh giá và quyết định dựa trên những gì họ nghe, dựa trên kinh nghiệm, ý tưởng và những gì thực tế có tính khả thi. Lắng nghe là một quá trình bao gồm: nghe – chọn lọc – tiếp thu hoặc không tiếp thu. Khi nghe, người quản lý phải nghe tất cả mọi ý kiến để có được nhiều thông tin nhất, nghe chính xác, khách quan, tránh tình trạng định kiến hay thiên vị. Tuy nhiên, không phải tất cả những thông tin này đều chính xác, trung thực, giá trị, chính vì vậy, người quản lý cần phải biết chọn lọc thông tin vào việc thực hiện công việc thực tiễn.

Song, nếu người quản lý chỉ lắng nghe mà không hề tiếp thu chút nào thì người lao động sẽ thất vọng. Họ sẽ hỏi: *"Như vậy ý kiến đóng góp của mình cho sếp có ích lợi gì nếu như những ý kiến đó không bao giờ được để tâm tới, và như vậy, sẽ có nguy cơ họ không chia sẻ, đóng góp ý tưởng nữa và trở nên thờ ơ hoặc bỏ ngoài tai với những ý kiến góp ý của người khác hoặc của chính người quản lý*. Chính vì vậy, người quản lý cần phải lắng nghe nhưng không nên hứa hoặc khẳng định sẽ làm theo ý kiến của họ. Làm theo cách này, người lao động sẽ không cảm thấy thất vọng khi người quản lý làm điều gì đó hoàn toàn trái với những gì họ góp ý. Tuy nhiên,

người quản lý có thể làm cho họ nghĩ rằng các ý kiến của họ đã được áp dụng vào kế hoạch tổng thể.

Một nhà quản lý còn phải biết lắng nghe ý kiến nhận xét về những việc làm của mình. Theo Edward de Bono, tiến sỹ Tâm lý học, giáo sư tại các trường Oxford, Cambridge và Harvard "Việc bạn nhận được nhiều ý kiến nhận xét mà trong đó có một số ý kiến sai lầm thì vẫn tốt hơn là việc không ai cho bạn ý kiến và bạn cứ nghĩ rằng mình luôn luôn đúng". Xuất phát từ cơ chế phòng vệ cá nhân, việc lắng nghe ý kiến tán thành thì dễ, việc lắng nghe ý kiến trái ngược khó hơn, thậm chí có người quản lý vừa nghe một ý kiến trái ngược đã cảm thấy khó chịu và gạt ngay ý kiến đó, nhưng trong không ít trường hợp, ý kiến trái ngược, ý kiến thuộc về thiểu số hơi bất thường nhưng lại là ý kiến đúng.

Vì vậy, nhà quản lý phải khắc phục yếu tố tâm lý, gạt bỏ "cái tôi", bình tâm lắng nghe ý kiến trái ngược, càng không được phân biệt đối xử với người đưa ra ý kiến trái ngược. Một số điều mà nhà quản lý nên và không nên khi lắng nghe:

Nên:

- Lắng nghe và ghi nhớ ý chính, các chi tiết quan trọng
- Lắng nghe và hiểu ngụ ý của người nói
- Khuyến khích người đối diện bày tỏ hết suy nghĩ của mình
- Tập trung vào chủ đề cả hai cùng thích thú
- Chia sẻ suy nghĩ của bạn về những điều họ đưa ra
- Giải thích những ý chính mà bạn muốn nói
- Hiểu những suy nghĩ và cảm xúc của người đối diện
- Hỏi để làm rõ những vấn đề chưa sáng tỏ.

Bên cạnh đó, khi lắng nghe, người quản lý có thể sử dụng một số kỹ thuật sau: hoà nhập với ngôn ngữ cơ thể của đối tượng; nhấn mạnh; sử dụng những câu trả lời tối thiệu; lưu ý điều thiếu sót; sử dụng việc tóm tắt. Các kỹ thuật này được tiến hành cụ thể như sau:

+ Nhà quản lý hoà nhập với ngôn ngữ cơ thể của đối tượng, hay còn gọi là sự đáp lại không lời

Khi lắng nghe tích cực, nhà quản lý tự động có những hành vi phi ngôn ngữ phù hợp với tư thế của đối tượng. Đó là đáp ứng phi ngôn ngữ, sự hoà nhập của ngôn ngữ cơ thể với thông tin đối tượnọg đang chia sẻ. Nó thể hiện sự lắng nghe tích cực của nhà quản lý. Sự hoà nhập này đem đến cho đối tượng một thông điệp là "Tôi đang lắng nghe anh đây"! "Tôi đang muốn giúp anh đây"!

Sự hoà nhập của nhà quản lý thể hiện ở tư thế, hành vi cơ thể giống như của đối tượng. Chẳng hạn, khi đối tượng ngồi thoải mái, nhà quản lý đáp ứng một cách tự nhiên với dáng vẻ thoải mái.

Nhà quản lý có thể gật đầu khi công nhận điều đối tượng nói, hoặc bày tỏ nét mặt phù hợp với tâm trạng của đối tượng cũng thể hiện mức độ hòa nhập của nhà quản lý. Thực tế cho thấy việc nhà quản lý hoà nhịp với tốc độ lời nói và giọng nói của đối tượng, như khi đối tượng nói nhanh, nhà quản lý đáp ứng nhanh, còn khi đối tượng đang buồn và nói chậm thì nhà quản lý cũng nên nói chậm cho thấy có ảnh hưởng rất lớn khi nhà quản lý bày tỏ sự thấu hiểu.

Việc hoà nhịp trong mức độ tiếp xúc thích hợp bằng mắt cho thấy rất quan trọng và đem lại hiệu quả rất rõ ràng trong khi trò chuyện với đối tượng. Vì mỗi đối tượng có một mức độ tiếp xúc bằng mắt khác nhau. Điều này phụ thuộc vào văn hoá, thói quen, mức độ tự đánh gía bản thân. Không ít đối tượng cảm thấy thoải mái hơn nếu nhà quản lý tránh sự tiếp xúc bằng mắt một cách quá trực diện, hoặc ngồi gần hơn hay xa hơn một chút.

+ Sử dụng câu trả lời tối thiểu

Khi nhà quản lý chú ý nghe nhiều hơn là nói, thì việc sử dụng câu trả lời tối thiểu tự nó sẽ diễn ra. Nhà quản lý sử dụng câu trả lời tối thiểu như: gật đầu, hoặc những tiếng "a ha", "phải', "được", "điều đó đúng", "ừ", "à", hay có thể dài hơn "vâng, tôi hiểu", "tôi đang nghe anh nói", "tiếp tục đi"... Điều này làm cho đối tượng cảm thấy mình đang được chú ý, được quan tâm, vì vậy họ muốn nói nhiều hơn, họ sợ nói bỏ sót, nói không hết sẽ làm cho nhà quản lý không hiểu họ.

Để giữ được sự khách quan trong câu chuyện của đối tượng, nhà quản lý không nên bộc lộ quá lộ liễu sự tán thưởng hay không tán thưởng (thái độ) của mình. Ví dụ: "ối", "chà", "thật kinh khủng"... Những câu trả lời tối thiểu mạnh mẽ có thể làm cho đối tượng phán đoán về thái độ của nhà quản lý. Từ đó có thể ngăn cản, chuyển cảm xúc hoặc bóp méo thông tin từ phía đối tượng do sợ không được sự tán thưởng của nhà quản lý. Câu trả lời tối thiểu thực chất chỉ là ghi nhận việc đối tượng đang được lắng nghe, vì vậy, nhà quản lý cần sử dụng hợp lý các câu trả lời tối thiểu. Nếu sử dụng quá nhiều, thường xuyên sẽ gây xao lãng, hoặc trở thành xâm phạm mối quan hệ đối tượng trọng tâm.

+ *Nhấn mạnh*

Khi lắng nghe, nhà quản lý có thể nhấn mạnh điều đối tượng nói bằng cách nhắc lại những từ chốt, hoặc sử dụng các biểu hiện của hành vi phi ngôn ngữ, như: gật đầu, dướn mắt, sử dụng cường độ, nhịp độ giọng nói v.v... nhằm giúp cho đối tượng tăng cường và lưu ý những thông tin vừa nói. Nhấn mạnh thường được sử dụng như một kỹ năng phản hồi khi tham vấn.

Sự nhấn mạnh của nhà quản lý chỉ nhằm mục đích khuyến khích đối tượng tiếp tục câu chuyện của mình và thể hiện sự ủng hộ, sự nhiệt tình trong đàm thoại của nhà quản lý về vấn đề được nói đến, mà không có ý gợi ý hay dẫn dắt đối tượng theo cách nhìn của nhà quản lý.

+ *Sử dụng sự phản hồi*

Mục đích của phản hồi là cho đối tượng thấy nhà quản lý hiểu đối tượng đã cảm thấy như thế nào về điều họ nói, qua đó giúp đối tượng đánh giá và kiềm chế xúc cảm của họ. Việc nhà quản lý lắng nghe khiến đối tượng cảm thấy được an ủi, chia sẻ và anh ta có thể được sự chú ý lắng nghe của nhà quản lý "vuốt ve nịnh bợ" nhưng lát sau anh ta có thể bực tức nếu nhà quản lý không chọ lại anh ta thứ gì. Điều này có nghĩa là, nếu nhà quản lý chỉ biết nghe (khai thác) tất cả những tin tức hữu ích từ đối tượng và không có một sự phản ánh gì cả, đối tượng có thể sẽ cảm thấy như mình bị lợi dụng. Kỹ năng lắng nghe đòi hỏi

nhà quản lý phải cho đối tượng biết một cách thường xuyên xem nhà quản lý nhìn nhận vấn đề của đối tượng như thế nào theo các thông tin mà đối tượng cung cấp. Vì vậy nhà quản lý cần phản ánh lại những gì mình cảm nhận cũng như đối tượng cảm nhận để đối tượng có khoảng thời gian yên lặng để xem xét những gì mình nói ra. Lắng nghe tích cực còn thể hiện ở việc nhà quản lý đang quan tâm tới nội dung và chi tiết câu chuyện của đối tượng, biểu hiện qua kỹ năng đặt câu hỏi. Việc đặt câu hỏi đi trúng vào vấn đề của đối tượng và phản ánh lại rõ ràng chính xác cảm xúc cũng như nội dung vấn đề của đối tượng cũng thể hiện một sự lắng nghe tích cực, chủ động. Phản ánh cũng giúp đối tượng ý thức về sự hiện hữu các vấn đề trong bản thân mình một cách tốt hơn. Nhà quản lý có thể sử dụng phản ánh như sau: "Dường như bạn đang cảm thấy...", hay "Cứ như điều bạn mô tả thì ai trong tình cảnh này cũng cảm thấy não lòng".

+ *Lưu ý điều thiếu sót*

Bằng cách lắng nghe tích cực, nhà quản lý nhận ra được trong câu chuyện của đối tượng có những thông tin mập mờ, chưa đầy đủ; những thông tin bị mâu thuẫn; những ý nghĩ tiềm ẩn. Hoặc đó có thể là những khoảng ngừng trong câu nói, những chỗ thiếu logic trong câu chuyện, sự thở dài, nói lạc chủ đề, tư thế bồn chồn, cựa người liên tục hay những động tác thừa trong khi trò chuyện với nhà quản lý. Những thiếu sót trong thông tin có thể còn được nhận biết qua các cơ chế phòng vệ mà đối tượng sử dụng một cách vô thức khi có lo âu, căng thẳng.

Bằng cách nhẹ nhàng và không đường đột, nhà quản lý lưu ý đối tượng những dấu hiệu của sự thiếu sót này. Đây là những thông tin hữu ích giúp cho nhà quản lý và đặc biệt là đối tượng sáng tỏ, thấu hiểu vấn đề thực tế của mình.

+ *Tóm tắt, tóm lược*

Mục đích của tóm tắt là đưa toàn bộ phần câu chuyện của đối tượng vào một trọng tâm, qua đó để tạo đà thảo luận những khía cạnh khác của vấn đề. Để tóm tắt, nhà quản lý có thể nói: "Những ý chính mà bạn đã nêu ra là...", hay "Nếu tôi hiểu không sai thì bạn nhìn nhận vấn đề này là...."

Khi nhà quản lý lắng nghe tích cực đối tượng, bằng trực giác, nhà quản lý phải tóm tắt, gom lại những điểm chính trong nội dung câu chuyện của đối tượng và cũng là để kiểm lại những cảm xúc mà đối tượng đã mô tả. Đây chỉ là sự nhặt nhạnh lại những điểm nổi bật nhất, hoặc quan trọng nhất trong mỗi đoạn của câu chuyện mà đối tượng nói ra.. Sự tóm tắt làm sáng tỏ điều đối tượng nói và đặt thông tin vào trình tự của nó để đối tượng có một hình ảnh rõ rệt và tập chung chú ý tốt hơn, nhờ thế đối tượng có cơ hội tìm giải pháp cho các vấn đề của mình.

c) Kỹ năng đặt câu hỏi trong quản lý: Đặt câu hỏi trong quản lý là một cách thức trong đó người quản lý muốn khai thác thông tin từ những người được hỏi, nhằm mục đích nào đó.

Đặt câu hỏi trong quản lý không chỉ khai thác những thông tin bề nổi có liên quan đến sự kiện, mà qua đó làm toát lên những thông tin được ẩn chứa đằng sau sự kiện đó.

Ưu thế của kỹ năng này không chỉ làm cho đối tác nói ra những điều họ biết mà còn khiến cho họ nói ra cả những điều đã bị quên đi trong quá khứ.

Một số yêu cầu của kỹ năng đặt câu hỏi trong quản lý:

+ Câu hỏi phải đơn giản, dễ hiểu, liên quan đến mục đích của giao tiếp. *Trong quản lý, nên chủ yếu sử dụng câu hỏi mở để gợi mở vấn đề, đồng thời để người được hỏi diễn đạt vấn đề của mình một cách tự nhiên nhất. Những* câu hỏi mở khuyến khích nên dùng là Cảm nhận như thế nào? Vì sao? Khi nào? Ở đâu? Suy nghĩ thế nào?

+ Sử dụng một số câu hỏi mở

++ Anh/chị có ý kiến gì về những công việc được phân công?

++ Anh/chị suy nghĩ gì về cơ hội hợp tác của chúng ta với Công ty xuất nhập khẩu X trong thời gian tới?

++ Anh chị nghĩ như thế nào về tour du lịch mà chúng tôi giới thiệu?

++ Anh/chị hài lòng nhất với cách quản lý loại sản phẩm nào của chúng tôi?

++ Câu hỏi có thể là " Đóng" với phương án trả lời "Có" hay "không", "Đúng" hay "Sai"; "Đồng tình" hay "Phản đối". Một số câu hỏi "Đóng" có thể đưa ra như sau:

++ Tôi thực sự mong muốn được gặp... Anh chị vui lòng giới thiệu giúp tôi nhé?

++ Anh chị có thể giới thiệu hai hoặc ba người mà anh chị nghĩ rằng họ có kinh nghiệm trong tư vấn tâm lý không?

++ Cô ta là người có năng lực chuyên môn về thông tin thư viện đúng không?

++ Anh /chị nghĩ rằng đối tác sẽ đồng ý với phương án hợp tác chúng ta đưa ra chứ?

++ Tôi đã quyết định đúng chứ?

Tuy nhiên, trong việc đặt câu hỏi, người quản lý không nên sử dụng quá nhiều câu hỏi đóng, bởi lẽ, đặc điểm của loại câu hỏi này là đưa ra các phương án trả lời sẵn, chính vì vậy, người được hỏi vô hình chung bị bó buộc vào các phương án đã đưa ra, mà không đưa ra hay bổ sung những ý kiến của mình. Nó không phải là câu hỏi phát hiện thông tin mà chỉ là để kiểm tra thông tin. Do đó, cần cân nhắc khi sử dụng loại câu hỏi này.

e) Kỹ năng thấu cảm trong quản lý: là khả năng hiểu và cảm nhận cảm xúc người khác của người quản lý.

Trong cuốn "Trí tuệ cảm xúc" Daniel Goleman viết rằng sự thấu cảm là một trong những nhân tố quan trọng nhất cấu thành trí tuệ xúc cảm của một ai đó. Vì sao nó lại quan trọng đến như vậy? Một khi chúng ta biết được cảm xúc của người khác chúng ta đủ độ nhạy cảm để đọc được những khát khao, mong muốn và nhu cầu của họ để có thể nhanh chóng đáp ứng dựa trên những cảm nhận này.

Trong thực tiễn, nhân viên cần sự thấu cảm của người quản lý khi gặp phải vấn đề hoặc rơi vào tình trạng bất ổn như: khó khăn trong chuyên môn, chán nản trong công việc, xích mích trong quan hệ với đồng nghiệp, những rắc rối trong gia đình... Trong tất cả những tình

huống này, người quản lý cần phải nắm được tường tận vấn đề, trên cơ sở đó để có những hình thức trợ giúp, sự động viên, khích lệ phù hợp.

Việc thấu cảm người khác giúp cho nhà quản lý có những hành động, lời nói phù hợp với nguyện vọng, mong muốn của nhân viên, cấp trên và các đồng cấp của mình. Người quản lý càng có khả năng cảm nhận những gì mà những người xung quanh đang cảm nhận, thì họ càng có khả năng muốn giúp đỡ khi họ đang gặp một tình huống khó khăn. Để có khả năng thấu cảm, đòi hỏi người quản lý phải biết đặt mình vào vị trí của đối tượng, biết lắng nghe, quan sát.

Sự thấu cảm không mang một ý nghĩa theo kiểu ủy mị kiểu như "anh có vấn đề nào, tôi cũng có vấn đề như vậy". Tức là, đối với một nhà lãnh đạo, thấu cảm không có nghĩa là việc cố gắng hùa theo cảm xúc của những người khác, lấy cảm xúc của họ làm cảm xúc của mình, với mục đích làm hài lòng mọi người; trái lại, nó mang ý nghĩa là sự ân cần quan tâm đến những tâm tư tình cảm, là sự chia sẻ, động viên – cũng như đến nhiều yếu tố khác nữa - của các nhân viên mình.

Những người có khả năng thấu cảm đều bắt nhịp được với những gì tinh tế được biểu hiện qua ngôn ngữ cơ thể; họ có thể nghe ra được thứ thông điệp nằm sâu bên dưới lớp vỏ ngôn từ.

Sự thấu cảm của người quản lý không chỉ được thể hiện bằng lời nói như: Tôi hiểu những gì bạn nói.../ Tôi trân trọng những gì bạn..../ Tôi đã từng như bạn.../ Giả sử là bạn tôi cũng sẽ làm như bạn....mà còn được thể hiện bằng những hành động cụ thể để chia sẻ với đối tượng giao tiếp như: có những chính sách hoặc những kiến nghị điều chỉnh chính sách, có những hình thức hỗ trợ đào tạo phù hợp khi người lao động than phiền về chính sách đối với người lao động của công ty, có những hình thức hỗ trợ giải quyết xung đột khi họ đang có xung đột với đồng nghiệp.

e) Kỹ năng làm chủ cảm xúc: là khả năng biết kiềm chế những cảm xúc tiêu cực nảy sinh trong việc thực hiện nhiệm vụ quản lý.

Do phải gánh chịu áp lực công việc khá nặng nề nên người quản lý dễ bị cáu giận, nổi nóng. Thực tế cho thấy cảm xúc tác động trực tiếp

đến thành tích và hiệu quả quản lý, vì vậy, người quản lý cần biết kiềm chế cảm xúc cá nhân trong những khi tức giận, lo lắng, chán nản, biết cách phản ứng lại với các tình huống gây cho họ những cảm xúc khó chịu để quản lý, làm việc ăn ý với mọi người.

Việc kiềm chế được cảm xúc sẽ làm cho việc giải quyết công việc được sáng suốt hơn, từ đo, góp phần nâng cao uy tín của người quản lý, làm cho nhân viên nể phục hơn, sếp tin cậy hơn và đối tác khâm phục. Năm 1997, giáo sư Cynthia Fisher của Khoa Quản Trị -Đại học Bond đã tiến hành một nghiên cứu gọi là "cảm xúc tại nơi làm việc: Nhân viên có cảm xúc gì và làm sao đo lường được cảm xúc đó?". Nghiên cứu này đã mô tả lại những cảm xúc tiêu cực thường diễn ra nhất ở nơi làm việc là: Thất vọng / Cáu gắt; Lo lắng / bồn chồn; Tức giận / làm sự việc nghiêm trọng; Không thích; Thất vọng / không vui.

Dựa theo quan điểm này của Fische ứng với công việc cụ thể của người quản lý, chúng tôi đưa ra một số chiến lược khác nhau để đối phó với các cảm xúc tiêu cực trên.

+ Đối phó với Thất vọng / Cáu gắt

Thứ nhất, dừng lại và đánh giá: đó là việc người quản lý dùng lý trí lấn át cảm xúc và xem xét tình huống. Hãy tự hỏi tại sao mình cảm thấy thất vọng, viết ra cụ thể, rồi nghĩ về một điều tích cực hơn trong hoàn cảnh đó. *Thứ hai, tìm những mặt tích cực trong hoàn cảnh đó.* Sự thay đổi trong suy nghĩ theo chiều hướng tích cực sẽ có thể thay đổi cả tâm trạng của họ. Chẳng hạn như có ai đó làm người quản lý thất vọng thì hãy nghĩ là họ không cố ý. Nếu người quản lý đang phiền lòng vì nhân viên bê trễ, bỏ bê công việc thì hãy xem đó không phải là chuyện của riêng mình mà là tình trạng xảy ra với nhiều người quản lý khác.

+ Đối phó với Lo lắng / Căng thẳng

Thứ nhất, đừng bao bọc quanh mình bằng lo lắng, điều này có nghĩa là người quản lý nên biết tránh, không không tham gia vào những nơi, nhóm có tình trạng lo lắng như mình.Chăng hạn, nếu đồng cấp của bạn đang tụ tập và bàn tán về nguy cơ phá sản của doanh nghiệp thì đừng đến đó và cũng đừng bạn tâm đến nó.

Thứ hai, tập hít thở sâu để giúp nhịp thở và nhịp tim chậm lại. Hít vào từ từ trong 5 giây và thở ra từ từ trong 5 giây. Chỉ tập trung hít thở, và đừng để ý đến chuyện gì khác. Hãy làm điều này ít nhất 5 lần.

Thứ ba, tập trung cải thiện tình hình, đó là thay vì việc ngồi và lo lắng, người quản lý hãy động não để tìm cách đóng góp cho công ty nhiều hơn, và cho công ty thấy giá trị của mình.

+ Đối phó với tức giận / làm sự việc trở nên nghiêm trọng

Thứ nhất, hãy ngưng mọi việc đang làm nếu bắt đầu tức giận. Nhắm mắt lại và thở sâu như đã giới thiệu ở trên. Việc tập trung thở sâu sẽ làm gián đoạn suy nghĩ bực tức và đưa người quản lý trở lại trang thái tích cực hơn

Thứ hai, hãy tưởng tượng ra chính mình khi đang giận dữ- Nếu tưởng tượng ra mình trông như thế nào và hành xử ra sao trong khi tức giận, người quản lý sẽ có quan điểm và thái độ khác trong tình huống đó.

+ Đối phó với người không thích

Thứ nhất, hãy tôn trọng họ. Hãy lịch sự và tôn trọng họ như đang đối xử với những người khác. Làm như vậy, có thể giảm bớt sự không ưa thích của người quản lý đối với những người này.

Thứ hai, hãy tập trung vào công việc, không để các quan hệ cá nhân chi phối công việc, chỉ để ý tới mặt tích cực của họ trong công việc.

+ Đối phó với thất vọng / Không vui

Bằng cách nhìn vào thực tế vấn đề. Nếu suy nghĩ kỹ bạn sẽ nhận ra rằng mọi việc không luôn như mình mong muốn. Chính vì vậy, thất vọng cũng là những điều bình thường xảy ra trong công việc.

f)Kỹ năng thương lượng trong quản lý

Kỹ năng thương lượng là khả năng đạt được sự thống nhất hay nhận được sự đồng thuận giữa các chủ thể tham gia vào hoạt động chung của tổ chức dưới dạng thỏa thuận, hợp đồng, hay quyết định.

Trong công việc của mình, người quản lý thường xuyên phải tiến hành các dạng thương lượng khác nhau, đó là những thương lượng

về điều kiện làm việc với người lao động, về giá cả hàng hoá, về điều khoản hợp đồng với đối tác, ...

Các bước khi tiến hành thương lượng

+ Chuẩn bị thương lượng

Khuôn khổ "bốn góc": Bao gồm Bạn, Đối tác thương lượng, Đề tài, Mục tiêu. Trong quan hệ Bạn và Đối tác sẽ xuất hiện sự đánh giá của bạn về đối tác của mình. Bạn có thể coi đối tác là người đối thoại bình đẳng và có thẩm quyền hay là đối phuong đầy tính đe dọa và độc đoán? Sự đánh giá này có ý nghĩa quan trọng trong việc đưa ra các chiến lược thương lượng "Thuyết phục" hay "Thuyết phục qua khuyên nhủ". Sự khác nhau giữa thuyết phục và "Thuyết phục qua khuyên nhủ" được thể hiện qua bảng 13 sau:

Bảng 13. Chiến lược thương lượng sử dụng thuyết phục và khuyên nhủ

Nội dung	Thuyết phục	Thuyết phục khuyên nhủ
Quyết định qua	Luận chứng	Quyền lực
Mang tính chất quyết định	Sức mạnh của nội dung	Sức mạnh của cá nhân
	Sức mạnh của luận chứng	Sức mạnh của uy tín
Hệ quả	Người được thuyết phục tự động đi theo con đường chung	Người được thuyết phục cần theo dõi liên tục
Có ý nghĩa	Đồng thuận về ứng xử và ý kiến riêng	Duy nhất chỉ đạt được mục tiêu về nội dung
Nhượng bộ có nghĩa là	Học hỏi	Thất bại

Đề tài thương lượng chính là vấn đề, chủ đề cần được thương lượng, chẳng hạn, thuong lượng về quyền lợi của người lao động, về việc nắm giu x các vị trí chủ chốt trong công ty, về mức độ tham gia các quyết định của tổ chức...

Giải quyết được các vấn đề nêu trên chính là mục tiêu của các cuộc thương lượng. Mục tiêu thương lượng phải đảm bảo 5 tiêu chí SMART (Specific-Cụ thể, Measuable-Đo luờng được, Achive-Hiện thực , Relevant-Hợp lý, Timebound-Hạn định về thời gian).

** Trả lời những câu hỏi*

Bạn cần phác thảo thêm gì nữa về mặt nội dung?

Vì sao bạn lại đạt chính mục tiêu này?

Bạn biết rõ đối tác của mình đến mức nào?

Đối tác biết rõ về đề tài thương lượng như thế nào?

Đối tác của bạn thống nhất với mục tiêu của bạn đến mức nào?

Dự án của bạn vững nhất ở những luận chứng nào?

* Hệ thống hoá các luận chứng

Công việc này được thực hiện bằng cách ghi chép rõ ràng các luận chứng và sắp xếp theo mức độ thuyết phục của các luận chứng. Các luận chứng ở đây gồm ba loại: Những luận chứng của tôi, Những phản đối được dự tính và Những luận chứng phản đối của chính mình. Những câu hỏi đưa ra cho các loại luận chứng này như sau:

Những luận chứng của tôi: Cái gì ủng hộ mục tiêu tối đa của tôi?

Những luận chứng phản đối được dự tính: Liệu đối tác phản ứng lại các luận chứng của bạn như thế nào? Những phản công của đối phương?

Những luận chứng phản đối của chính mình: Bạn bác bỏ những luận chứng này bằng cách nào?

Chuẩn bị trước các ý kiến phản đối

Để chuẩn bị thương lượng phải nghiên cứu kỹ các luận chứng của bản thân và của đối tác để đưa ra các lập luận và ý kiến phản đối.

- Tiến hành thương lượng

Việc tiến hành thương lượng được thực hiện thông qua một số chiến lược như sau:

+ Chiến lược WIR (Wahrnehmung-cảm nhận, Interpretation-Giải thích, Resonanz –Cộng hưởng), đó là ba bước ở lời tuyên bố. Kỹ thuật này đòi hỏi việc nêu luận chứng một cách rõ ràng, ngắn gọn, có cơ sở và định hướng đúng mục tiêu:

Ngắn gọn: Bạn chỉ cần ba đến bốn câu

Rõ ràng: Đối tác của bạn có thể theo được suy nghĩ của bạn

Có cơ sở: Ý kiến của bạn dựa trên những dữ liệu đã trình bày

Định hướng đúng mục tiêu: Bạn nêu vào cuối lời tuyên bố của mình

Với WIR mỗi tuyên bố nên đi theo bảng 14 sau:

Bảng 14. Chiến lược thương lượng

Bước	Cắt nghĩa	Ví dụ
Cảm nhận	Bạn hãy nêu điểm xuất phát của mình trên cơ sở số liệu, dữ kiện và ví dụ làm cơ sở cho ý kiến của mình	Từ đầu năm tới nay có 30% vị trí việc làm bị cắt giảm làm cho sợ hãi gia tăng trong toàn thể cán bộ viên chức của công ty
Giải thích	Bạn hãy đánh giá "dữ liệu vừa nêu này: bạn phán xét dữ liệu này là (không) đúng, (không) chấp nhận được, tốt hay xấu"	Xu hướng này không thể tiếp tục được, bởi lẽ không khí trong tổ chức xấu đi. Điều đó rất không hay cho uy tín và hiệu quả của hãng.
Cộng hưởng	Dựa trên đánh giá này bạn nêu đòi hỏi: đó có thể là một hướng giải pháp mới, đòi hỏi bổ sung, mục tiêu tối đa của bạn hay một sự thỏa hiệp	Vì vậy, chúng tôi yêu cầu trong buổi họp xí nghiệp tuần tới công khai phản đối việc cắt giảm lao động

+ *Các chiến lược câu hỏi*

Có hai loại câu hỏi chính: Những câu hỏi ở một điểm (chỉ tập trung vào một nội dung) và câu hỏi ở phạm vi rộng (khai thác nhiều hơn một nội dung). Những câu hỏi khác nhau tạo ra những phản ứng khác nhau của đối tác, chính vì vậy, trong quá trình thương lượng cần chú ý tới cách đặt câu hỏi để tạo ra kết quả tốt nhất.

+ Diễn văn khai mặc

Diễn văn khai mạc là ấn tượng đầu tiên được tạo ra. Mọi người đều hướng vào nó-cả những đối tác lẫn đồng nghiệp. Do vậy, diễn văn khai mạc rất quan trọng. Nếu nó thành công, bạn đã biến hướng đi của bạn thành hướng chủ đạo-nếu nó thất bại, phía bên kia đã có tất cả mọi khả năng để sắp đặt hướng đi của họ. (Xem phụ lục 1)

Với một bài diễn văn khai mạc như vậy, bạn đã kết nối ý kiến của bạn với giải thích rõ ước vọng của bạn, làm rõ điều đó, đề xuất rõ điều mà đối tác của bạn phải làm và tiếp nối cái đó với câu hỏi một điểm.

+ Sử dụng từ ngữ trong thương lượng

Trong khuôn khổ chiến lược thương lượng của mình, bạn cũng có thể điều khiển một cách có ý thức không khí thương lượng bằng cách chọn từ ngữ.

Bảng 15. Sử dụng từ nhữ trong thương lượng

	Mang tính khiêu khích	Có tính làm dịu
Động từ	Phải, cần, bắt buộc, dậy cho, ...	Nên, suy nghĩ, cảm thấy, cảm nhận, mong muốn, động viên, khuyến khích, giúp đỡ
Đại từ	Người ta, tất cả, không ai, không một người nào,...	Tôi, chúng tôi, một vài người, nhiều người, ít người, người này hay người khác,...
Tính từ	Sai, xấu, thất bại	Dễ chịu, khó chịu, không đúng, đồng ý
Mệnh đề	Trực tiếp, mang tính chỉ thị	Cả...lẫn Tôi có ý kiến/suy nghĩ, nghi là.... Một người/một số người nói rằng....

+ Kết thúc thương lượng

Mỗi cuộc thuong lượng đều có một kết quả, kể cả khi hoãn hay là thương lượng thất bại. Để bạn và đối tác có tiếng nói chung về kết quả thì cần phải có nghị quyết. Một nghị quyết nên:

- Rõ ràng
- Cụ thể, đặc thù, đo được
- Gắn với kỳ hạn
- Cấu trúc hoá (theo các mục tiêu từng phần)
- Cố định bằng văn bản
- Bình đẳng: Tôi/chúng tôi (định nghĩa chính xác "chúng tôi")

+ *Lên kế hoạch các biện pháp*

Trong nhiều trường hợp tuy các đối tác rời cuộc thương lượng bằng một nghị quyết chung... nhưng vẫn chẳng hề có gì xảy ra. Người này đều dựa vào người kia để triển khai nghị quyết. Bởi vậy bạn hãy tập hợp cho dễ theo dõi mỗi bước đang xét phụ lục 2.

• Một bảng tập hợp tất cả các nghị quyết đã đạt được

• Một bản phân công mang tính bắt buộc về những nhiệm vụ cho các cá nhân chịu trách nhiệm

• Những thời hạn mà từ đó thấy rõ, bao giờ thì nhiệm vụ nào cần đạt đến đâu.

Với một chương trình biện pháp như vậy, bây giờ bạn đã có khả năng kiểm tra tất cả những người tham gia (nghĩa là cả chính mình), liệu và ở mức độ nào những thỏa thuận được giữ đúng và khả thi.

Chỉ bằng một nghị quyết được trình bày tốt và một chương trình biện pháp được ban hành thì những cuộc thương lượng mới phát huy được tác dụng.

Như vậy, một cuộc thương lượng cần phải tiến hành qua 3 bước, mỗi bước lại đòi hỏi các kỹ năng đặc trưng.

Giao tiếp trong quản lý là thành phần không thể thiếu trong công việc của nhà quản lý. Nó tham gia vào việc thực hiện tất cả các chức năng quản lý và có ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả quản lý. Chính vì vậy, việc nắm bắt được các kỹ năng giao tiếp trong quản lý và sử dụng chúng một cách linh hoạt, mềm dẻo sẽ góp phần giúp cho người quản lý đạt hiệu quả cao trong việc điều hành công việc.

Câu hỏi và bài tập chương

I. Câu hỏi

1. Làm rõ khái niệm và chức năng của giao tiếp trong quản lý?

2. Trình bày hệ thống và mạng giao tiếp trong quản lý. Nêu ưu điểm, hạn chế của từng loại mạng giao tiếp trong quản lý?

3. Trình bày một số kỹ năng giao tiếp cơ bản trong quản lý?

4. Giao tiếp trong quản lý có ảnh hưởng như thế nào đến tính tích cực làm việc của các thành viên, quan hệ giữa các thành viên, hiệu quả làm việc?

5. Kỹ năng giao tiếp trong quản lý được hình thành như thế nào? Các biện pháp nâng cao kỹ năng giao tiếp trong quản lý?

6. Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và giao tiếp trong quản lý?

II. Bài tập

Trong vai là người quản lý, hãy sử dụng các kỹ năng giao tiếp để xử lý các tình huống sau:

Là công ty chuyên lắp đạt và sửa chữa máy tính, bị mất 12 chiếc máy đang chuẩn bị mang tặng cho các trường học tại địa phương vào sáng thứ 2. Tuy nhiên, sáng thứ hai khi mở cửa thì 12 chiếc máy tính này đã biến mất. Nhiều nghi ngờ trong công ty tập trung vào nhân viên B người đã nhiều lần đề xuất được mang những chiếc máy này để bán các linh kiện của nó.

Là nhân viên văn phòng của công ty A, nhưng thường xuyên phàn nàn, than vãn về mọi vấn đề: từ chương trình phần mềm mới được thay đổi, về lương thưởng của phòng, về việc quản lý thời gian làm việc của nhân viên. Chị thường than vãn với bất kỳ ai hùa theo vấn đề của mình. Đôi khi chỉ là cuộc trò chuyện vớ vẩn, lúc khác lại nhằm biểu lộ sự tức giận và oán trách đối với cách hành xử của người khác.

Mọi người trong nhóm làm việc đều làm việc chăm chỉ, không kêu ca, phàn nàn. Trong khi A là nhân viên mới nhưng lại hay chậm tiến độ và phản đối, khó chịu việc bị giao nhiệm vụ mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG 5

1. Paul Hersey, Ken Blanchard (2001). *Quản trị hành vi tổ chức*. NXB Thống kê.

2. Friedrich Ebert Stiftung, Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh (2013). *Các Kỹ năng lãnh đạo, quản lý*. NXB Chính trị-Hành chính.

3. Nguyễn Đồng (2012). *Tâm lý học giao tiếp*. Phần thực hành. NXB Chính trị-Hành chính.

4. Zankovxki A.N (2002). *Tâm lý học tổ chức*. NXB Flinta, Mastxcova.

5. Richard Templar (2007). *Những quy tắc trong quản lý*. NXB Tri thức.

6. John Maxwell (2008). *Nhà lãnh đạo 360*. NXB Lao động-Xã hội.

7. Don Gabor (2010). *Sức mạnh của ngôn từ*. NXB Trẻ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. TÀI LIỆU BẮT BUỘC

1. Vũ Dũng & Nguyễn Thị Mai Lan (2013), *Tâm lý học quản lý*, NXB Khoa học Xã hội.
2. Nguyễn Bá Dương (chủ biên) 1999, *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*, NXB Chính trị Quốc gia.
3. Harold Koontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992) (Tài liệu dịch): *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học Kỹ thuật Hà Nội.
4. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên) (2005): Tài liệu bồi dưỡng về kỹ năng lãnh đạo và quản lý, Học viện Hành chính Quốc gia.
5. Nguyễn Hải Khoát (1996): *Những khía cạnh tâm lý của công tác cán bộ*, NXB Chính trị Quốc gia.
6. Phạm Thành Nghị (1999c), "Người lãnh đạo – Người tạo động lực cho tổ chức", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 4/1999, tr. 28-30.
7. Phạm Thành Nghị (1999d), "Người lãnh đạo – Người xây dựng tổ chức học tập", Tạp chí *Phát triển Giáo dục*, số 5/1999, tr. 28-30.
8. Paul Hersey, Ken Blanchard, Quản trị hành vi tổ chức, NXB Thống kê, 2001.
9. Friedrich Ebert Stiftung, *Các Kỹ năng lãnh đạo, quản lý*, NXB Chính trị - Hành chính.

II. TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

10. V.G. Aphanaxev (1979): *Con người trong quản lý xã hội* (Tài liệu dịch). NXB Khoa học Xã hội.

11. Nguyễn Văn Bình, Trần Đình Huỳnh, Đặng Quốc Bảo (1999): *Khoa học tổ chức quản lý: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Thống kê Hà Nội.

12. Nguyễn Đình Chỉnh, Phạm Ngọc Uyển (1998), *Tâm lý học quản lý*, NXB Giáo dục.

13. Vũ Dũng (2011), *Giáo trình tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm.

14. Vũ Dũng (1995), *Tâm lý học xã hội với quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia.

15. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên) 1999, *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*, NXB Chính trị Quốc gia.

16. Philip Genov (1982), *Tâm lý học quản lý*, NXB Tiến Bộ Mát-Xcơ-va.

17. Gaston Contoas (1996): *Nghệ thuật làm sếp* (L'ant d'être chêf) (Tài liệu dịch). NXB Hà Nội.

18. Harold Koontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich (1992) (Tài liệu dịch): *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. NXB Khoa học Kỹ thuật Hà Nội.

19. Nguyễn Hải Khoát (1996), *Những khía cạnh tâm lý của công tác cán bộ*, NXB Chính trị Quốc gia.

20. V.I. Lêbêđev(1986), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, Tập bài giảng tại trường Quản lý kinh tế trung ương (Tài liệu dịch).

21. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Giáo dục.

22. Võ Thành Khối (2010), *Tâm lý học quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia.

23. Nguyễn Hữu Thụ (2010), *Tâm lý học quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

24. Vương Lạc Phu, Tưởng Nguyệt Thần (2000), *Khoa học lãnh đạo hiện đại*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

25. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán (1994), *Tâm lý học quản lý*, Khoa Luật Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội.

Tiếng Anh

26. Amabile T.F., Schatzel E.A., Moneta G.B. & Kramer S.J. (2004). *Leader behaviors and the work environment for creativity*: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

27. Andrew J Dubrin; Carol Dalglish; Peter Miller (2006). Leadership 2nd Asia-Pacific-Edition.

28. Bandura A. (1988) Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G.H. Bower, & N.H. Frijda (eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (tr. 37-61). Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers.

29. Bennis W. (1999). *Managing people is like herding cats*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

30. Blake R.R. & Mouton J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houton: Gulf Publishing Company.

31. Duignan P.A. (1987) *Leadership as CultureBuilding*, Centre for Administrative and Higher Education Studies, UNE, Armidale.

32. Dunphy D. & Stage D. (1992). *Under new management – Australian organisation in transition*. Sydney, McGraw Hill.

33. Foster W. (1986). *Reconstruction of Leadership*, Deakin University Press, Geelong.

34. Go Chok Tong (1997). Shaping our future: "Thinking Shool" and Learning Nation", Suntec CitySingapore.

35. Paul Hersey, Ken Blanc Hond (1990): Management organizational Behavior.

36. Snyder N.H., Dowd J.J. & Houghton D.M. (1994). *Vision,Values and Courage, Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press.

37. Zhou J. & George J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Tiếng Nga

38. Розноbа С.А (2008). *Психология управления*. Издательство Москва Альфа-Пресс.

39. Королев Л.М (2008). *Психология управления*. Издательство Москва.

40. Үрбанович А.А (2007). *Психология управления*. Издательство Харвес.

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
16 Hàng Chuối - Hai Bà Trưng - Hà Nội

Tổng Biên tập: (04) 397140511;
Biên tập-Chế bản: (04) 39714896;
Hành chính: (04) 39714899

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập: TS. PHẠM THỊ TRÂM

Biên tập: Phạm Thu Hương, Bùi Thư Trang
Chế bản: Phạm Hiển
Trình bày bìa: Ngọc Anh

Đối tác: Trung tâm KDXB và Phát hành sách
Địa chỉ: 16 Hàng Chuối - Hai Bà Trưng - Hà Nội
Điện thoại: 043. 9729437. Website: vnubooks.com

GIÁO TRÌNH TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Mã số: 2I - 11ĐH2017, ISBN: 978-604-62-5687-8
In 1000 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Công ty TNHH in - TM&DV Nguyễn Lâm
Địa chỉ: Số 352 Đường Giải Phóng - Thanh Xuân - Hà Nội
Số xuất bản: 321-2017/CXBIPH/77 - 65/ĐHQGHN, ngày 13/2/2017
Quyết định xuất bản số: 134 KH-XH/QĐ - NXB ĐHQGHN ngày 16/2/2017
In xong và nộp lưu chiểu năm 2017.

GIÁO TRÌNH

TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

Giáo trình **Tâm lý học quản lý** cung cấp cho độc giả, các nhà quản lý và những người quan tâm tới khoa học này các tri thức, quy luật tâm lý, các kỹ năng quản lý cơ bản, cốt lõi nhất về bản chất và đặc trưng tâm lý của hoạt động quản lý; về đặc điểm, chức năng, vai trò nhân cách người lãnh đạo, quản lý; về giao tiếp và các hiện tượng tâm lý, tâm lý xã hội của cá nhân và các nhóm xã hội với tư cách là khách thể của hoạt động quản lý. Giáo trình còn đưa ra một số bài tập, tình huống quản lý, trắc nghiệm tâm lý và một số chủ đề thảo luận nhóm nhằm hình thành một số kỹ năng giải quyết các vấn đề, tình huống quản lý, lãnh đạo trên thực tế.




ISBN: 978-604-62-5687-8

9 786046 256878

Giá: 69.500đ